



الدكتورة
نوال عبد الكريم الأشهب

أساسيات في القيادة والإدارة



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/4/1768)

658.409

الأشهب، نوال عبد الكريم
أساسيات في القيادة والإدارة/نوال عبد الكريم الأشهب عمان: دار
أمجد للنشر والتوزيع، 2014
(ص.
د.ا. 2014/4/1768
الوصفات: /إدارة الأعمال// القيادة//النجاح/

رسمك: ISBN:978-9957-5847-02

Copyright ©

جميع الحقوق محفوظة: لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق
استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. NO Part of this book may be reproduced, stored in aretrival
system, or transmitted in any form or by any means, without prior permission
in writing of the publisher.

دار أمجد للنشر والتوزيع

هاتف: ٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٢٢٢
فاكس: ٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٢٢٢
هاتف: ٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٢٢٢
فاكس: ٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٢٢٢

dar.almajd@hotmail.com

dar.amjad2014dp@yahoo.com

عمان - الأردن - وسط البلد - مجمع النجس - الطابق الثالث



أساسيات في القيادة والإدارة

مقدمة

يمكن القول أن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها، فالقيادة كلمة تتداول قديما وحديثا ولكنها اشتهرت قديما وارتبطت بالحروب والمعارك حيث كانت الانتصارات في الحروب سببا رئيسيا في إظهار مواصفات القائد وشخصيته. ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ ولكن ثبت بما لا يدع مجالا للشك أن أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن يشهد لها مثيل هي قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية.

إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن الفادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

وفي المجال الإداري فإن المدير الناجح هو الذي الفائد الناجح فالقيادة الإدارية هي العنصر الأهم المطلوب توفره في من أراد أن ينجح في إدارته، في هذا الكتاب نسط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة في الإدارة ومن ثم القيادة لنصل إلى مفهوم القيادة الإداري ، ونرى ما للقيادة الإداري من دور هام في العمل المؤسسي والفردية.

الفصل الأول

مبادئ الإدارة

أولاً: مفهوم الإدارة وطبيعتها:

تعدد تعريفات الإدارة، حيث تعرفها ماري باركر فوليت بأنها " فن جعل الأشياء تحدث من خلال البشر".

كما يعرفها الدكتور علي شريف بأنها "مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد، وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف".

ويعرفها البعض الآخر "بأنها عملية إدارة وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية، لتحقيق أهداف المنظمة".

كما يعرفها Kreitner بأنها "العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في بيئة متغيرة".

ومن يحمل التعريفات السابقة فإنه يمكن تحديد عدد من النقاط التي يجب توافرها في أي تعريف لمفهوم الإدارة :

- الإدارة عملية: ويقصد بذلك أن الإدارة كمفهوم يشتمل أو يتضمن عملية متكاملة تمر بمراحل مختلفة تتمثل في التخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة .
- عنصر التفاعل: أن الإدارة لا تحقق إلا بتفاعل البشر مع بعضهم البعض، فهي نشاطاً جماعياً وليست نشاطاً فردياً .

• تحقيق الأهداف: لا تقوم الإدارة إلا من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة؛ حيث إن تعاون شخصين مع بعضهما البعض بدون هدف لا نستطيع أن نطلق عليه "إدارة"، ولكن في حالة اشتراك الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة هنا تنشأ "الإدارة".

■ الكفاءة والفعالية: ركزت التعريفات السابقة على مفهومي الكفاءة والفعالية.

والكفاءة كمفهوم يقصد بها "استخدام أقل المدخلات (من ناحية التمويل والموارد البشرية) من أجل الوصول للمخرجات المطلوبة أما الفعالية فيقصد بها "تحقيق الأهداف المطلوبة"، حيث إن الفعالية تتحقق بتحقيق المنظمة لأهدافها وهكذا فإن الإدارة تعنى النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المطلوب بين العاملين في منظمة ما (عامة - خاصة - أهلية)، وذلك لتحقيق أهداف محددة هي أهداف المنظمة.

الإدارة بين العلم والفن والمهنة :

لقد كثر الجدل بين الأكاديميين والممارسين في العمل الإداري حول طبيعة الإدارة، من حيث كونها علماً أم فناً أم مهنة. وفي هذا الإطار يمكن توضيح آراء كل فريق كما يلي :

أ - الإدارة علم : يرى هذا الفريق أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج ثابتة بحيث يمكن التنبؤ بها سلفاً.

ويرى هذا الفريق أنه بالرغم من عدم التوصل إلى اتفاق بخصوص القوانين التي تحكم العمل الإداري حتى الآن لكي تصبح الإدارة علماً مكتمل الجوانب، فإن البعض الآخر يرى أن هناك عدد من القواعد التي تعتبر مرشداً على حسن سير العمل إذا ما أحسن تطبيقها وتشكل هذه القواعد الأسس التي يقوم عليها مفهوم العلم في الإدارة، وذلك باعتبارها علماً اجتماعياً تخضع قواعده للتغيير والتطور شأن في ذلك شأن العلوم الاجتماعية الأخرى كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلوم النفس وغيرها من العلوم الاجتماعية والإدارة وفقاً لهذا الاتجاه هي علم من العلوم الاجتماعية ينصب على دراسة جانب من المجتمع الإنساني ويعتمد كأي علم اجتماعي آخر على استخدام الطريقة العلمية التي تقوم على:

➤ **الاستقراء (Induction) :** الوصول إلى تعميمات كلية من خلال تتبع الجزئيات أو المبادئ العلمية من الظواهر الإدارية المذكورة.

➤ **الاستنباط (Deduction) :** يقوم على أساس افتراض أن ما يصدق على الكل يمكن أن يصدق أيضاً على الجزء، وهو كوسيلة من وسائل التفكير المنطقي تبدأ من العام وصولاً إلى الخاص واستخلاص النتائج عن طريق مقلدات ثبت صحتها.

ويرجع أنصار هذا الاتجاه القصور في عدم التوصل إلى قوانين عامة تحكم الظاهرة الإدارية إلى أن الإدارة علم حديث النشأة، حيث لم تبدأ الدراسة الأكاديمية لهذا العلم إلا بعد مقال ودورويلسون المعنونة بـ "دراسة الإدارة" عام 1887.

ب - الإدارة فن : يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة بالأساس تعتمد على الممارسة، ومن ثم فإن فن أكثر من كون علم، حيث تتطلب الإدارة استخدام المهارات والقدرات والمواهب الشخصية للمدير خاصة مع كونها تعتمد مع العنصر البشري الذي يصعب إخضاعه للتجربة والقياس .

ويشير واقع الممارسة العملية لعمل الإدارة إلى أن الإدارة من علم وفن في نفس الوقت؛ حيث إن الإدارة هي فن استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين. فالعلم يرسى للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية. ومن هنا نستطيع القول أن الإدارة علم وفن في نفس الوقت، وأن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر.

ج - الإدارة كمهنة : يتوقف اعتبار الإدارة مهنة من عدمه على تعريف كلمة مهنة. فإذا ما اعتبرنا المهنة عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين، فإنه يمكن النظر إلى الإدارة باعتبارها مهنة. أما إذا نظرنا إلى المهنة باعتبارها عملاً يتطلب الحصول على ترخيص لمزاولة بعد الحصول على مؤهل معين مثل الطب والمحاماة، فإن الإدارة طبقاً لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة.

وإذا ما نظرنا إلى واقع عمل الإدارة والإداريين، فإن هذا الواقع يتطلب درجة من درجات الاحتراف المهني بحيث تصبح الإدارة مهنة لمجموعة من الأفراد العاملين في حقل الإدارة، وتتطلب عملية الاحتراف هذه الكثير من الخبرة بحيث يتحول الفرد بعد مرور فترة زمنية في العصر الإداري إلى أن يكون إدارياً محترفاً وخبيراً في العمل الإداري بحيث يمكن إطلاق مفهوم الخبرة على العاملين في مجال الإدارة.

تطور الفكر الإداري:

تطور الفكر الإداري وفقاً لعدد من المدارس والانتماءات يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

تدور أفكار المدرسة الكلاسيكية حول المحاولات الأولى للمفكرين الإداريين لتقديم مبادئ ونظريات في الإدارة تمثل المدخل السليم لزيادة الإنتاجية، وفيما يلي يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات تناولتها هذه المدرسة بالدراسة والتحليل كالتالي:

- التركيز على زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل والأساليب والظروف التي تؤدي إلى ذلك، وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية.
- التركيز على دراسة الإدارة كعملية تتضمن العديد من الوظائف التي يجب على المدير معرفتها.

- التركيز على دراسة الإدارة من خلال ما يسمّى بالتنظيم البيروقراطي من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، وذلك بتطبيق مبادئ البيروقراطية.

(1) حركة الإدارة العلمية:

ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للمعمل وبلشئ زيادة الإنتاج وتخفيض المجهود المبذول في أداء العمل، وكر ذلك من خلال تطبيق واستخدام الأساليب العلمية كأسس في زيادة الإنتاجية. ويعتبر فريدريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية. ولقد بدأ حياته بشركة ميدفيل لصناعة الصلب في عام 1978.

ولقد لاحظ تايلور أثناء عمله بشركة ميدفيل ظاهرة تناقص معدل سرعة العاملين في أداء أعمالهم وقرر دراسة هذه الظاهرة ، وذلك من خلال دراسة كل عمل على حدة، وتحديد أفضل الطرق كفاءة لأدائه.

ولقد قدم تايلور بوضع أربعة مبادئ من أجل الوصول لأفضل الطرق كفاءة، وتتمثل تلك المبادئ فيما يلي:

- تنمية علم حقيقي للإدارة، يتم من خلاله تحديد كل عنصر من عناصر العمل، هذا التحديد العلمي، يحل محل الطرق العشوائية التي كانت سائدة.
- الاختيار العلمي للأفراد وتدريبهم وتعليمهم وتنمية قدراتهم.
- تطبيق الطرق العلمية في إنجاز الأعمال.
- توزيع العمل بين المديرين والعاملين، بحيث يتحمل المديرون مهمة العمل التخطيطي والتنظيمي، ويتفرغ العاملون للتنفيذ.

وفي إطار حركة الإدارة العلمية نجد هناك العديد من المفكرين الذين ألفوا الصلوة على مجموعة من المفاهيم التي تضمنتها الإدارة العلمية، أمثال فرانك، ليلين جيلبرت، هنري جانت.

حيث قدم كلاً من فرانك، ليلين جيلبرت بدوراً بارزاً في إطار مدرسة الإدارة العلمية وذلك في إطار دراسات الحركة والزمن، التي من خلالها تم تحديد الحركات الضرورية لإنجاز الأعمال والزمن المحدد لكل حركة.

بالإضافة لثايلور والزوجين جيلبرت فقد طور هنري جانت ما يعرف بخرائط جانت الشهيرة التي تستخدم في جدولة الإنتاج، كما أن له إسهامات أيضاً في إطار نظم الأجور.

ثانياً: مبادئ الإدارة :

يعتبر هنري فبول من أشهر من قدم عدداً من المبادئ التي تحكم العمل الإداري، ونعرف مبادئ الإدارة بأنها ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف إداري معين، والآخر الناتج من هذا التصرف.

وهذا يعني أن تلك المبادئ هي التي تحدد التصرف الإداري المقبول الذي يرتبط بالنتيجة المرغوب فيها، وذلك بدلاً من تحديد التصرفات غير المقبولة التي تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

أساسيات في القيادة والإدارة

وبناءً على ما سبق فقد حدد قبول خمس وظائف رئيسية للمدير وهي التخطيط،

التنظيم، إصدار القرارات، التنسيق، والمراقبة.

كما قام قبول بتحديد عدد من المبادئ للإدارة، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

تقسيم العمل- السلطة- الانضباط- وحدة الرقابة- وحدة التوجيه- الأولوية

لمصلحة المنظمة- عدالة العوائد- المركزية- تدرج السلطة- الترتيب- المساواة-

الاستقرار- المبادأة- التعاون.

وكما أسهم لوثر جولييك في تقديم عناصر العملية الإدارية وتحديدتها في-

POSDCORB-، وهي اختصار

P	Planning	التخطيط
O	Organizing	التنظيم
S	Staffing	إدارة الأفراد
D	Directing	التوجيه
CO	Coordinating	التنسيق
R	Reporting	عمل التقارير
B	Budgeting	الميزانية

المدخل الإداري الحديثة:

يمكن القول انه من الصعب تحديد المدخل الأكثر مناسبة لزيادة فعالية المنظمة وإتجبة أفرادها، حيث أن القول بأن مدخلاً معيناً دون الآخر يمكن الاعتماد عليه بشكل متكامل أمر بشوية العديد من النقاد، فكل مدخل يقدم رؤية مختلفة لإدارة المنظمة، وكل رؤية تعتبر مناسبة وفقاً لموقف معين.

ومن المدخل الحديثة التي تناولت بالدراسة والتحليل المنظمات الإدارية من رؤى أكثر شمولاً مدخل النظم والمدخل الموقفى.

أولاً: مدخل النظم: System Approach

من مشكلات المدخل السابقة الانعزال بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، ومن هنا جاء مدخل النظم ليقدم اسهاماً متميزاً ليربط المنظمة بغيرها البيئة التي تعمل في إطارها. والمنظمة وفقاً لهذا المدخل تتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة، التي تقوم على ثلاثة مكونات أساسية، وهي التوازن بين الأجزاء المكونة للنظام، التعديش مع البيئة الخارجية، ووجود نظم جيد للاتصال بالبيئة. وأي نظم يتكون من أجزاء أساسية كالتالي:

- المدخلات: ويقصد بالمدخلات الموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية سواء في صورة موارد بشرية، موارد مادية، معلومات....إلخ.

- المخرجات: وتشتمل السلع والخدمات التي يقدمها النظام للبيئة، كما تشتمل أيضاً على الأنماط السلوكية للنظام والمكسب والخسائر التي يحققها.
- عمليات التحويل: في إطارها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك باستخدام الموارد المختلفة للوصول إلى السلع والخدمات المختلفة.
- التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية هي أساس الرقابة على النظام، حيث تتدفق المعلومات بشكل عكسي لتصحيح الاختلالات في التطبيق، وذلك من خلال التأثير في قدرة النظام في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة لتصحيح الانحرافات الناتجة عن النظام.

ثاني: المدخل الموقفى : Contingency Approach

يشكل المدخل الموقفى الاتجاه الثانى بعد مدخل النظم في محاولة طرح رؤية متكاملة للفكر الإداري. حيث يحاول هذا المدخل تطبيق المفاهيم الإدارية للمدارس المختلفة في المواقف العملية. ويؤكد المدخل الموقفى أن لكل موقف طريقة للتعامل معه وأن التصرفات الفعالة في موقف معين قد لا تكون كذلك في مواقف أخرى.

العملية الإدارية :

تتحول الإدارة في الواقع إلى مجموعة من العمليات التي يمارسها القادمون على العمل الإداري بحيث يثمر عمل الإدارة في الممارسة عدداً من العمليات التي تبدأ

بالنخطيط ووضع الأهداف وننتهي بقياس الأداء والتحقق من النتائج وهكذا. وتتكون العملية الإدارية من أربعة مكونات أساسية تتمثل في النخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة .

و العملية الإدارية تتم في إطار منظم ونسعى لتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها المنظمة ونتناول فيما يلي تعريف موجزاً لكل من هذه العناصر وذلك على النحو التالي:

النخطيط: هو العملية التي تتضمن وضع الأهداف وتحديد الإجراءات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. ويشترك كل مدير في المستويات التنظيمية المختلفة في عملية النخطيط، فبينما يشترك مديرو الإدارة العليا في عملية النخطيط في إطار وضع الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة، يشترك مديرو المستويات التنظيمية الأخرى في وضع الخطط التشغيلية اللازمة لإنجاز أعماله .

التنظيم : هو عملية تخصيص المهام، توزيع الموارد، وترتيب الأنشطة من أجل تنفيذ الخطط. ولكي يتم تحقيق العناصر السابقة فإنه يجب تحديد المهام بصورة جيدة ودقيقة بحيث يعكس التنظيم بصورة واضحة، من الذي يقوم بكل مهمة؟ كيف يتم إدارة وتنسيق تلك المهام؟

القيادة : تعتبر القيادة من العناصر المهمة للعملية الإدارية؛ حيث إن كل مدير في المنظمة يعمل تحت قيادته مجموعة من المرؤوسين. ومن ثم فإن على كل مدير أن

يتمتع بالقدر الكاف من المهارات التي تمكنه من قيادة أعضاء المجموعة التي يشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. والقائد الفعّال يشترط توافر فيه مجموعة من السمات التي يمكن تحديدها في القدرة على فهم ديناميكيات سلوك الأفراد والمجموعات، القدرة على حفز الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه، تنمية القدرة على خلق آليات اتصال فعّالة بين أعضاء المجموعة، القدرة على وضع رؤية مستقبلية لإدارتهم، تمكين الموظفين لتحويل الرؤية إلى حقيقة .

الرقابة : تعتبر الرقابة مكون أساسي من مكونات العملية الإدارية، والتي يجب على المدير أن يلم بأدواتها، والرقابة هي العملية التي يتم فيها تحديد عناصر الفجوة بين ما هو مخطط والنتائج المحققة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود خلل أو قصور بسبب الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها العنصر البشري أو القائمون على التنفيذ.

الأدوار الإدارية:

قد يكون من المفيد عند هذا المستوى من مستويات التعريف بمفهوم الإدارة وتعريف العملية الإدارية أن نوضح للفرد أهمية التمييز بين عدد من المفاهيم التي تختلط في ذهن الطالب المبتدئ في دراسة الإدارة فمثلاً من هم المديرين، ومن هم الأدوار المنوطة بهم، ومن هي المستويات المختلفة لعمر الإدارة، ومن يتطلب العمل الإداري مهارات أو كفاءات خاصة يتميز بها القائمون على عمل الإدارة؟

المدير هو ذلك العضو التنظيمي المسئول عن عمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة لأنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة . وفي هذا الإطار يمكن التعريف أولاً بالأدوار التي يقوم على أدائها المدبرون وذلك على النحو التالي:

- الأدوار: لقد حدد هنري مـتـزـبـرج ثلاثة أدوار للمدبرين، يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- الأدوار المرتبطة بالعلاقات بين الأفراد

ويقصد بتلك الأدوار مسئولية المدير في إدارة العلاقات مع الأعضاء والمؤسسين داخل المنظمة. وتنبع هذه الأدوار من أساس السلطة الرسمي للمدير، وتقوم هذه الأدوار على أساس كيفية قيام المدير بإدارة التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وبأي آليات. هل تلك الآليات محفزة أم منفرة؟ هل تساعد على الابتكار أم الجمود؟ إلخ .

"ويوضح الجدول التالي الأدوار المختلفة للمدبرين كما أوضحها متزبرج"

الأدوار الإدارية

أدوار العلاقات	أدوار المعلومات	الأدوار القرارات
• الدور التمثيلي	• دور المتبع	• دور المبدع
• الدور القيادي	• الدور الإعلامي	• دور محتوى الشكل

• الدور الاتصالي	• دور المتحدث	• دور تخصيص الموارد
		• الدور التدويسي

"الأدوار الإدارية العشرة كما حددها ستيرنج"

• الدور التمثيلي Figurehead :

ويقصد بهذا الدور قيام المدير بتفحص شخصية ممثل المنظمة في بعض المواقف التي تمثل المنظمة أمام العالم الخارجي .

• الدور القيادي Leader :

المدير هذا الدور عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل كما يتضمن الدور القيادي مسئولية المدير عن تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم .

• الدور الاتصالي Liaison :

هذا الدور يستخدمه المدير لدعم الاتصال بين منظمته والبيئة الخارجية، ويتضح الدور الاتصالي الجيد للمدير من خلال قدرته على خلق علاقات طيبة مع جميع عملاء المنظمة بما عدا عن إنهاء أعماله بأقصى سرعة ممكنة دون تعطيل للعمل .

ب- الأدوار المرتبطة بالمعلومات Informational Roles :

ويقصد بهذه الأدوار مسئولية المدير عن تجميع ونشر المعلومات للمستفيدين من عمل المنظمة، وتتطلب هذه الأدوار معرفة المدير لأدوات تبادل ومعالجة المعلومات والتي يمكن إجمالها في إطار الأدوار التالية :

- **دور المتابع Monitor:** ويقصد بهذا الدور قيام المدير بعمل مسح لكل مفردات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة من أجل الوصول للمعلومات الهامة للمنظمة، والتي من خلالها يقوم المدبرون بتحديد الفرص والمخاطر الاستراتيجية التي تواجه المنظمة وجماعات العمل الداخلية .

- **الدور الإعلامي Disseminator:** ويقصد بهذا الدور أنه بعدما تم تحليل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية والوصول للمعلومات المطلوبة والمفيدة للمنظمة، فإنه على المديرين تبادل ونشر تلك المعلومات وتوصيلها إلى من يستفيد منها لضمان حسن أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة .

- **دور المتحدث Spokesperson:** تظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة في وقت التشكل الكبيرة أو الكوارث، حيث في هذه الحالة يقوم المدير بعرض معلومات عن المنظمة للتخفيف من تلك المشاكل والأزمات .

- **ج- الأدوار المرتبطة باتخاذ القرارات Decisional Roles:**

ويقصد بتلك الأدوار مسئولية المدير عن معالجة المعلومات التي تم الحصول عليها والتوصل إلى نتائج بشأنها، وتتضمن تلك الأدوار أيضاً عملية استخدام المعلومات

لاتخاذ قرارات بشأن الشكل التنظيمية أو خلق فرص جديدة للمنظمة، ولقد حدد هنري متزبرج أربعة أدوار فرعية في إطار دور المدير كمتخذ للقرارات داخل المنظمة يمكن توضيحها فيما يلي :

- دور المبادر **Entrepreneur**: ويقصد بهذا الدور قيم المدير بالبحث عن الفرص الجديدة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها، والعمل على أخذ المبادرة عن طريق اتخاذ قرارات واقعية وفعلية لتحويل تلك الفرص إلى واقع ملموس .

- دور محنوي المشاكل **Disturbance Handler**: يقصد بهذا الدور قيم المدير داخل المنظمة بحل أو باحتواء الأزمات والتزاعلات التي قد تنشأ بين مجموعات العمل الداخلية، والعمل على عدم تأثير تلك المشاكل على كيان المنظمة وإن جرت .

- دور تخصيص الموارد **Resource Allocator**: ويقصد بهذا الدور مهارة المدير في تخصيص الموارد المتوافرة عن الإدارات المختلفة من جانب، وعن مناطق النشاط المختلفة داخل كل إدارة في المنظمة .

- الدور التفاوضي **Negotiator**: يقصد بهذا الدور أن يكون لدى المدير مهارات التفاوض الخاصة بإبرام العقود والاتفاقيات بما يحقق أقصى منفعة للمنظمة. والواضح أن الدور التفاوضي من أهم الأدوار بالنسبة لمديري إدارة المشتريات

والمبيعات، نظراً لما تستلزمه عمليات الشراء والبيع من الدخول في إجراءات التفاوض بأنواعها المختلفة .

• المستويات الإدارية ووظائف المديرين

يمكن تصنيف المستويات الإدارية والوظائف والمهام التي يقوم بها المدبرون إلى ثلاث فئات أساسية، والتي يمكن الإشارة إليها في مستوى الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة المباشرة، وبوضع الشكل التالي المستويات المختلفة لعمل الإدارة:



2- مستوى مدير الإدارة العليا:

يحتل مدير الإدارة العليا المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، ويشكل هؤلاء المدبرون القيم بمجموعة من الوظائف التي يمكن إجمالها فيما يلي:

تحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، وضع الخطط الاستراتيجية، السياسات التشغيلية، إدخال الأفكار المبتكرة، إدخال تعديلات أو تغييرات في نظم المكافآت أو توزيع التكاليف الجديدة .

3- مديرو الإدارة الوسطى :

يشغلون أكبر مجموعة من المديرين داخل المنظمة، ومن أمثلة هؤلاء، مدير القسم، مدير العمليات ،... إلخ. ويختص مديرون الإدارة الوسطى بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية بواسطة الإدارة العليا .

4- مديرو الإدارة المباشرة:

ويطلق على هؤلاء مديرو الإدارة الإشرافية، أو المشرفين إلى جانب مديري الإدارة المباشرة. ويقوم هؤلاء بالإشراف مباشرة على العمال التشغيليين. ويقضي مديرو الإدارة المباشرة معظم أوقاتهم في عملية الإشراف المباشر على العمل داخل الورش أو المعمل والإدارات، وذلك عكس الحال بالنسبة لمديري الإدارة العليا والوسطى والذين يقومون على أداء مهام تتعلق بالخطيط للعمل الإداري أو وضع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بعمليات التنفيذ.

• الأنواع:

بالإضافة إلى التخصيم السابق الخدص بمستويات العمل الإداري فإن هنك أنواع أخرى من تصنيف المديرين، وذلك وفقاً لطبيعة المهام والوظائف التي يقومون على أدائها وفيما يلي يمكن توضيح الأنواع المختلفة للمديرين كالتالي:

1- المدير التنفيذي:

وهو المدير المسئول عن أنشطة العمل التي تسهم بصورة مباشرة في مخرجات المنظمة سواء من صلب أو خدمات . ويعتمد المدير التنفيذي في مستويات السلطة المختلفة على الاستشاريين الذين يقدمون له العون والمساعدة .

2- المدير الاستشاري:

وهو ذلك المدير الذي يستخدم خبرته الفنية في تقديم النصيحة للمستويات للأعلى ودعم الموظفين على مستوى الخط الأول / الإشرافي .

3- المدير الوظيفي:

وهو ذلك المدير الذي يكون مسئولاً عن نشاط معين داخل المنظمة مثل مدير الإدارة المالية أو مدير التسويق . ومدير الإنتاج، ومدير إدارة الموارد البشرية، ... إلخ .

4- المدير العام:

على عكس المدير الوظيفي الذي يكون مسئولاً عن وظيفة محددة داخل المنظمة فإن المدير العام يكون مسئول عن أكثر من وظيفة أو إدارة داخل المنظمة .

رابعاً : المهارات الإدارية ومتطلبات السلوك الإداري

نعرف المهارة "بأنه القدرة على ترجمة المعرفة إلى فعل يتج عن السلوك أو الأداء المرغوب".

ولقد قسم العالم الإداري روبرت كاتز المهارات الإدارية الأساسية إلى ثلاث فئات هي : المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، وأخيراً المهارات المعرفية أو الإدراكية . وأكد روبرت كاتز أن المهارات الثلاثة السابقة مهمة لكل المديرين باختلاف أنواعهم، ولكن درجة أهمية كل مهارة تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يقع فيه المدير، وفيما يلي يمكن توضيح كل مهارة من المهارات الإدارية الثلاثة وأهميتها لعمل المديرين والمستويات المختلفة للإدارة.

- 1- المهارات الفنية : ويقصد بها القدرة على استخدام الخبرة لأداء مهام محددة.
- 2- كما أن المهارات الفنية هي تلك المهارات التي يحتاجها المدير لأداء الأعمال التخصصية داخل المنظمة. ومن ثم فإننا نلاحظ أن تلك المهارات تستخدم بصورة أكبر في إطار مديري الإدارات الإشرافية، وهذا لا يمنع أهميتها بالنسبة لمديري الإدارات الأخرى ولكن بنسبة أقل.

3- المهارات الإنسانية: ويقصد بالمهارات الإنسانية أسلوب وطريقة التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، تعكس القدرة على التوصل لحلول وسط، والقدرة على حل خلافات العمل بطريقة سليمة. والمهارات الإنسانية مهمة لكل المستويات الإدارية بنفس الدرجة، حيث إن الإدارة هي في المقام الأول فن التعامل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن السمة الإنسانية يجب أن تتوافر في مديري جميع المستويات الإدارية.

4- المهارات الإدراكية / المعرفية:

ويقصد بها القدرة على التفكير بطريقة تحليلية والقدرة على حل المشاكل المعقدة التي تواجه العمل، وذلك من خلال تجزئة المشكلات إلى جزئيات صغيرة والعمل على إيجاد علاقة بين تلك الجزئيات. وتكون المهارات الإدراكية هامة بصورة أكبر بالنسبة للمستويات الإدارية العليا وتقل بالنسبة للمستويات الإشرافية.

وينتضح أن المهارات الإنسانية هامة لكل المستويات التنظيمية بنفس الدرجة أما المهارات الإدراكية فإنها تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة العليا وتقل أهميتها كلما اتجهت إلى مستوى الإدارة الإشرافية، بينما تمثل المهارات الفنية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة الإشرافية وتقل أهميتها كلما اتجهت نحو الإدارة العليا.

لأنظمة القيادة الإدارية فهي مختلفة ومتنوعة وقد جاءت حصيلة لأبحاث كثيرة قدم بها الباحثون في مجال الإدارة، وقد كان ما توصل إليه (ليكرت) (likerts) هو أفضل ما يلخص هذه الأنظمة. حيث كان بدراسة أنماط ونماذج القيادة والمديرين على مدار ثلاث عقود وخلها توصل إلى أربعة نماذج من الأنظمة الإدارية يمارس القادة المديرون خلال عملهم وهي:

نظم الإدارة المتسلط المتفر:

وفي هذا النظم تكون ثقة المدير بمرؤوسيه ضعيفة، ويلجأ إلى تحفيزهم للعمل من خلال المكافأة والتلويح بالعقاب، ويتم صنع القرارات في قمة الهرم الإداري أي من قبل القائد نفسه.

نظم الإدارة المتسلط الرحيم:

هنا يتظاهر المدير بالثقة بمرؤوسيه ويحفزهم بالمكافآت لكنه يستخدم العقوبة كوسيلة ضغط، لكنه يتبادل معهم المعلومات ويفوض بعض الصلاحيات لهم ولكن تحت رقابة شديدة جدا.

نظم الإدارة الامتشارية:

يثق المدير بالمرؤوسين ولكنها ليست ثقة كاملة ويستخدم المكافآت للتحفيز وأحيان العقوبة، يشجع على تدفق المعلومات بين الإدارة والمرؤوسين، ويتم وضع سياسة عمرية ومحددة للمستويات الإدارية الدنيا فيما يتعلق بتبادل المعلومات مع الإدارة العليا.

نظم الإدارة التشاركية:

ثقة كاملة بالمرؤوسين على اتخاذ القرارات ووضع الأهداف ويتم احترام أفكار وآراء المرؤوسين والأخذ بها ، يتم تطبيق نظم المكافآت بشكل فعال ، مشاركة جماعية في وضع الأهداف من قبل الرئيس والمرؤوسين ، تبادل معلومات مستمر من أعلى إلى أسفل والعكس ، يتم العمل بروح الفريق الواحد بين الطرفين .

وقد توصل (ليكرت) وغيره من الباحثين إلى أن هذا النظام هو أفضل أنظمة القيادة الإدارية.

ثالثاً: عناصر الإدارة

اعتبر كثير من المفكرين والمنظرين أن وظائف الإدارة هي نفسها عناصر الإدارة وكن أبرز هؤلاء هو (دبول) الذي بين أن وظائف الإدارة والتي هي نفسها عناصرها ، هي : التخطيط ، والتنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة ، وقد لقيت هذه الآراء قبولا في الفكر الإداري وهي م زالت منسجمة مع الأفكار المعاصرة في هذا الإطار ، وقد قدم الفقيه الأمريكي (لوثر كويك) آراء هامة في هذا الموضوع حيث لخص وظائف - عناصر - الإدارة في كلمة واحدة تتكون من الحروف الأولى لكلمة عنصر وهي بالإنجليزية (POSDCORB):

1. التخطيط، (planning):

وهو يعني "عملية إعداد القدرات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية ، والتخطيط عملية رشيدة ووسيلة اتخاذ قرارات وأدارة"، وهو كذلك الوسيلة التي بوجه التنظيم بواسطتها من الحاضر إلى المستقبل بهدف إنجاز مهمة أو هدف ، ومن واجب القادة على اختلاف مستوياتهم أن ينطلقوا إلى المستقبل ، والتخطيط الدامج يؤدي إلى إخراج خطة ناجحة ، والخطة هي الوسيلة

(١) مصدر معجمي حراري ، مصدر صحتي ، ص 85

التي يترجم القراء بواسطة إن عمر ويجب أن تكون بسيطة وسهلة وشاملة ، ويجب أن توفر مفهوم يجب على القادة أن يدركوه " .

2. التنظيم، (ORGANIZING) :

وهو يعني :

ترتيب عمر كل الوسائل المتاحة من أجل تحقيق الأهداف والغايات، وهو يتضمن وضع نظم وترتيب معين للعلاقات بين أعضاء المنظمة ككل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويعرف التنظيم كعملية إدارية بأنه: " تجميع المهام أو الأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام أو مديريات وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين أنشطة هذه الوحدات من أجل تحقيق الأهداف وتخفيض التداخلات والصراعات بينها " .

لذا فإنه يتضح لنا أن التنظيم هو عنصر هام من عناصر الإدارة ووظيفة ضرورية وحاسمة يقوم بها المدير بتحديد بموجبه الإطار الذي تتبلور فيه جهود القوى البشرية لتحقيق الأهداف والغايات المراد تحقيقها، وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق اعمار الجماعي بين الأفراد العاملين من خلال تنظيم العلاقات فيما بينهم كما اشرنا سابقا. والتنظيم الإداري يتخذ شكلين أو نمطين هما : التنظيم الرسمي ، والتنظيم غير الرسمي.

وللتنظيم في العمل الإداري أهمية كبرى تنبع من كونه صمام الأمن لعدم حدوث الفوضى والتخبط والإرباك في العمل، لأنه مبني أصلاً على معرفة القوى البشرية وفهمها فهما عميق يؤدي إلى معرفة قدرات وطاقات وإمكانيات إسناد المهام حسب القدرة والكفاءة والخبرة والمهارة مما يولد الانسجام والتوافق في العمل داخل إطار هذه المنظمة.

3. التوظيف (STAFFING):

وهي عملية إدارة وتدريب وتعيين وتنظيم وتوجيه ورقابة... العاملين وكل ما يتعلق بشؤونهم ، وهذا ينطوئ للمحديث عن موضوع مهم في الإدارة هو (إدارة الأفراد) ومنعروض له بشيء من التفصيل، حيث تعتبر إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري الذي يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل أي منظمة مهما كان حجمها ، لذا فإن العنصر البشري الذي يتوقع منه أن يكون سبباً في نجاح أي منظمة هو العنصر المدرب الكفء القادر على أداء عمله والقيام بواجبه على أكمل وجه والعنصر البشري المدرب يعتبر أثمن عنصر الإدارة وأكثرهم تأثيراً في الإنتاجية، ويزداد دوره أو يتعمق ويصبح أكثر تأثيراً مع ازدياد تطور نظم الحياة وازدياد تعقيداتها لهذا فقد استدعى الأمر ومن أجل تحقيق العتبة الثمة بهذا العنصر المهم من عنصر الإدارة فقد تم اعتبار إدارة الأفراد وظيفة

مستفلة من وظائف الإدارة تخلص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وخبراته، وحسنه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف. وتزداد أهمية العنصر البشري في المؤسسة العسكرية، التي تولى التدريب المستمر العنصر النعمة للجنود والقادة على تواصل مستمر مع تطورات نظم القتال والإطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملهم، مما يوفر لديهم الكفاءة والقدرة والحماس والثقة ويعمق الأيمان بالأهداف المنشودة، هذا وقد اعترفت النظريات الإدارية الحديثة منذ مطلع القرن الماضي بأهمية وظيفة شؤون الأفراد ودورها الفاعل في المؤسسات العنصر والخدمة.

رابعاً: إدارة الأفراد:

يمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بصورة تضمن تطوير قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم من أجل الحصول على عنصر بشري كفء وقادر على تحقيق الأهداف الموضوعه والمرسومة ضمن سياسات المنظمة التي يعملون بها.

وظائف إدارة الأفراد:

تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطات بالقيام بثلاث وظائف رئيسة وهي:

أ. الوصول إلى العنصر البشري الكفء :

ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفؤة اللازمة للهيئات والمنظمات، أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتي تلخصها بما يلي :

1. التخطيط السليم للأفراد .

2. الاختيار السليم للعنصر البشري واستقطاب الطاقات البشرية المؤهلة المبني على أسس الكفاءة والفاعلية والمقدرة.

3. تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب.

4. تنمية المهارات وتطوير القدرات للعاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر.

ب. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية :

إن الإدارة ليست سلطة تمارس فقط من خلال المكاتب والأوامر، بل هي القدرة على تشغيل الطاقات البشرية الموجودة من خلال معرفته إمكانياتهم واستغلالها ووضع كل منهم في المكان المناسب له وبتفكير القوة والمساواة بينهم وتوزيع المسؤوليات عليهم وإشراكهم جميعاً في خدمة المصلحة العامة، وغير ما يؤدي إلى

ذلك هو بعض الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها الإدارة الناجحة والتي يمكن

تلخيصها بما يلي:

1. المكافآت والرواتب.

2. الحوافز والجوائز لمن يستحق .

3. تفويض الأداء ومتابعة العاملين باستمرار.

4. الترقيات والترقيات المستمرة.

5. وضع الأشخاص في الأماكن التي تناسب قدراتهم.

ج. تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية:

وبقصد به عملية تنمية وتطوير المعارف والمهارات والقدرات للقوى العاملة من

أجل تحسين الأداء في جميع المجالات، وتشمل:

1. التدريب المستمر ومتابعة كل ما هو جديد من العلوم والمعارف.

2. وضع البرامج التدريبية التي تنمى بالواقع.

تعتبر هذه الوظائف مكمله لبعضها البعض مشكلة منظومة واحدة متجانسة تؤدي

إلى تطوير عمل المنظمة وتحسين أداءه وصولاً إلى الأهداف والغايات المنشودة .

إن إدارة الأفراد عملية ليست بالسهلة لأنها تتعامل مع أعقد المخلوقات من الناحية الفسيولوجية والبيكولوجية، لذا فإنها لابد أن تحتوي على مبادئ وأسس وقواعد وأساليب خاصة للتعامل مع الإنسان . وأن من أهم أسس هذه العملية ، أن تكون معاملة إنسانه بالدرجة الأولى نابعة من احترام النفس البشرية ، وذلك لأن المعاملة الحسنة تساعد على تحيين كفاءة الأفراد وتسحبوهم على رضاهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاج وبالتالي الأهداف المنشودة ، ولا ريب أن إدارة الأفراد اليوم وفي ظل هذا التزاخم الفكري ، أصبحت وظيفة مهمة وحيوية من وظائف الإدارة الناجحة .

التوجيه (DIRECTING):

وهي عملية إصدار الأوامر المناسبة من قبل المدير لتحقيق المهمة مع متابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وهي تعني أيضاً: "إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانة للالتزام بتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف".

إن التوجيه عملية مهمة وحساسة لأنها تتضمن التعامل المباشر مع البشر من مختلف الطبائع والشخصيات والخلفيات والسلوكيات والذنيات والأهداف، وواجب المدير هو عملية صهر كل هذه المكونات في بوتقة واحدة بقصد تحقيق غاية واحدة بمعنى الجميع لتحقيقها ، لذا فإن المدير هنا يجب أن يكون شخصاً متميزاً عن بقية أفراد هذه المنظمة ويتمتع بقدرات وطاقت ومهارات قيادية بالإضافة إلى الخبرات

والمعرف ومهارات الاتصال التي تساعده على تحقيق الاتصال والتقدم مع جميع هذه القوى وفهم حاجاتهم ورغبتهم ونفسيهم وتوجيههم التوجيه الصحيح الدقيق نحو أهدافه .

التنسيق: co- ordeinating

وهي عملية التوفيق وترتيب النشاطات العاملين بطريقة منظمة ووفق خطة مرسومة وليس عشوائياً، نحدد من خلالها الحقوق والواجبات للجميع .

تبادل الوثائق: reporting

وهي عملية تبادل البريد والمراسلات والمذكرات والكتب الرسمية والوثائق مع بيان قنوات سيرها من أعلى إلى أسفل والعكس .

التحويل (النشاط المالي) : budgeting

وهو متبع كرم يتعلق بالأمور المالية للمنظمة والعاملين فيها . وهي تتطلب الحرص والدقة والأمانة والمتابعة .

نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتمثيل:

القيادة Leadership .

- الاتصال Communication.

- والتحفيز Motivation.

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وحث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وبناء على ما سبق فإن أفضل ما يقال عن الواجبات التي يقوم بها المدير هو ما يلي:

1. تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة للتنفيذ.
2. تحديد وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.
3. تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
4. التوجيه المستمر والمتابعة الحثيثة لخطوات التنفيذ بعيداً عن السلطة والإزعاج للعاملين.
5. الإشراف التدريجي على ما تحقق وإعطاء التوجيهات اللازمة لإتقان العمل أكثر فأكثر.
6. تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.
7. ترتيب وتنسيق جميع الإمكانيات المتاحة من أجل تسهيل مهمة الوصول إلى الأهداف المرسومة.

8. التأكد من مدى مطابقة الأداء للخطة المرسومة، وهو ما يعني التأكد من

(الكفاءة) للمعلمين، وأيضاً مدى تحقيق الأهداف أي (الفعالية) .

إن ما سبق من عناصر يحدد طبيعة وظائف الإدارة على اختلاف مستوياتها وتنوع نشاطاتها فكل منظمة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف والمتابعة حتى تحقق النجاح ، ويرى كثير من الباحثين أن هذه الوظائف موجودة في كل مستويات الإدارة أو القيادة ، " حيث أن هذه الوظائف تحصل في كثير من الأوقات وفي مستويات مختلفة من القيادة " .

يبدو لنا ومن خلال ما سبق بأن القيادة والإدارة كليهما يعتمدان بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي هو جوهر العملية الإدارية وجوهر القيادة الإدارية وتعتمدان على مدى فعاليته ونشاطه ومدى استعداده للمهمة ، وبالتالي استخدام مهاراته وإبداعه ومعلومات ومعرفة العلمية والأكاديمية وخبراته العملية أثناء عملية التطبيق والتنفيذ والتخطيط والتوجيه والرقابة ، لذا فالعنصر البشري هو أساس العملية القيادية والإدارية ونجاحها هو بنجاح العنصر البشري وفشلها من فشله .

لذا فإن أولى الأولويات ومن أجل النجاح الإداري على اختلاف مستوى المنظمات هو تدريب وتأهيل العنصر البشري والاهتمام به وأحداثه بكم هو جديد في مجال الإدارة والقيادة وعملياته وعناصره وتحول أدوارها تبع لتغير المعصور ومواكبة

للتطورات الهائلة على كافة الصعد بهدف تحقيق الغايات المرسومة وفق الخطط المدروسة المحكمة.

خامساً: الإدارة الاستراتيجية

لا بد من حديث عن الإدارة بشكل عام أن نتطرق إلى ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية والتي هي شكل من أشكال التفكير والذي يعنى بالخطيط والتنفيذ والتصرف على المدى البعيد ، والتي يعتبرها كثير من الفقهاء من حديث النشأة لم تكد تتحدد مداه وتضع مذهبها لدنى كثير من رواده وأنة كغيره من الفنون سيقن خضع للتطوير والتجديد ، هذا وقد دلت الإدارة الاستراتيجية الاهتمام الواسع في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي وذلك بسبب التغيرات الهائلة والرابعة في بيئة الأعمال ، وكذلك التطورات الهائلة في مجل العلوم والمعرف والتكنولوجيا ، ودخول البشرية إلى ما يعرف بمصر العولمة الذي فرض أنماط جديدة من الإدارة والقيادة تتلاءم مع الواقع المعش ، ولكن قبل الدخول ببعض التفصيل عن هذا الموضوع لابد أن نتطرق إلى تحديد مفهوم كلمة (الإستراتيجية) وبيان أصلها ومعناها الاصطلاحي والإجرائي حسب آراء الفقهاء والخبراء والمختصين .

تحديد المفهوم :

يرجع أصل كلمة (إستراتيجية) إلى أنها مشتقة من الكلمة اليونانية (STRATEGEOS) والتي معناه (فن القيادة) أو (فن الجنرال) (The Arte Of Generalship) وقد عرفها الحضرة اليونانية بأنها "فن الضبط الكبير " ، لذا فقد ارتبط مفهومها بلهزم العسكرية والخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهات العسكرية أكثر من ارتباطها بالمفاهيم المدنية .

وتعني كلمة (إستراتيجية) حسب قاموس (Webster's) : علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها .

- وقد عرفها (اليدل هارت) : " بأنها فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة ."

- وعرفها (مولنكة) : " بأنها إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعية تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب ."

- وعرفها الجنرال (اندرية) : " بأنها فن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل خلافات⁴ ."

(1) عمرى أمين نحو فهم أفضل للإستراتيجية العسكرية بحمد الاضنى العدد 775، تبيع شط 1987، ص 16 - 19

(2) زكريا مظهر الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار البروري ، عمود ، 2005، ص 24، 25

(4) عداة لغتو ، جاذب الإستراتيجية الإسلامية ، مجلة لكلية عسكرية للكلية ، لسنة 1985، ص 74

- ويعرفه (Wheelen Hunger) بأنه: " مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي نحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة. (5)
- ويعرفه (Andrews) بأنه: " هي الخطط والأنشطة التي تفرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن لبقاء أهداف المنظمة مع رسالتها والبقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت".
- ويعرفه بيرس وروينسون: " بأنه مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة."
- أما تعريف (الاستراتيجية العسكرية) فهو: " فن توزيع واستخدام الإمكانيات والموارد العسكرية المختلفة لتحقيق هدف السياسة بالطريقة المثلى التي تضمن التواءم بين الإمكانيات والهدف."
- وقد عرفه الجيش الأميركي بأنه: "فن وعلم استخدام القوات المسلحة لتحقيق أهداف السياسة الوطنية باستخدام القوة أو التهديد بها".

(٥) شات عبد الرحمن إدريس ، حسن الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجمعية ، القاهرة ، 2002 ، 2003 ، ص 22

(٦) المصدر السابق ، ص 22

(٧) المصدر السابق ، ص 23

(٨) عدنان العتوم ، مصدر سابق ، ص 75

(٩) حماد بن أبي ، مصدر سابق ، ص 16

هذا وقد دخل استعمال هذه الكلمة إلى كافة أنواع الدراسات والأبحاث وفي مختلف مجالات العلوم والمعرف وتعدد استخدامها حتى شملت كافة ميادين الحياة تقريباً ولم يعد استخدامها مفصّلاً عن العلوم العسكرية فقط بل أنها دخلت إلى علم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة..... الخ من العلوم الاجتماعية والإنسانية، والدليل على ذلك هو تعرض الكثير من المفكرين والباحثين إلى تعريفها وتحديد مفهومها من وجهة نظرهم وبما يتناسب مع حيثيات الميدان الذي يبحثون فيه، ومن يدلل على ازدياد أهمية الاستراتيجية هو أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيون على مستوى عالٍ من الكفاءة، تدفعهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغاً لأنه أصبح ضرورياً لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجالات العلوم الاجتماعية المختلفة (10):

فقد عرفها (شندلر) بأنها: " تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتحقيق الموارد لتحقيق الأهداف والغايات ".

(10) زكريا، مطلق، الدوري، مصر: سبق، ص 25

وعرفه (ansoff) بأنه: "هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تتحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد".

أما (توماس) فقد عرفه: "أنها تلك الفعاليات والمخططات التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بطريقة فعالة وكفوءة".

لم تعريف (الإدارة الاستراتيجية) ككل فقد تطرق له كثير من الباحثين والخبراء ومن هذه التعريفات:

فقد عرفه (جوش) و(جلوبيك) بأنه: "الخطة الموحدة والمتفاعلة والشملة والتي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للخطة".

أما (دوكر) فقد عرفه بأنها: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظم معلومات متكاملة وفعال". ()

(٢١) المصدر سبق، ص 25

(٢٢) المصدر سبق، ص 26

لم الاستراتيجية من وجهة نظر عسكرية فإنها تعني: "فن توزيع واستخدام الوسائل العسكرية مثل القوات المسلحة لتحقيق أهداف سياسية معينة".

وهذا مفهوم آخر يتعلق بالاستراتيجية وهو (الاستراتيجية الكبرى) والتي يمكن تعريفها بأنها " علم وفن تطوير واستخدام القوى السياسية والاقتصادية والنفسية للامة جنب إلى جنب مع القوى العسكرية في السلم والحرب لتحقيق الوطنية " وهي في الغالب تهدف إلى تنسيق وتوجيه مصادر ثروة الأمة بهدف تحقيق الغاية السامية للحرب، وغالب ما يكون الهدف الحقيقي من الاستراتيجية الكبرى هو تحقيق السلم، وتعتمد الاستراتيجية من أجل تحقيق النجاح على التقدير السليم والربط المحكم بين الغاية وبين الوسيلة فإذا كانت الاستراتيجية تهدف إلى كسب النصر العسكر فقط ، فإن الاستراتيجية الكبرى تهدف إلى ما هو أبعد من ذلك ألا وهو كسب السلم ، ويختصر فن (الاستراتيجية الكبرى) تعني سياسة الحرب ، والاستراتيجية تعني : "فن قيادة الحرب".

لذا فإن الاستراتيجية العسكرية هي جزء من الاستراتيجية الوطنية والجزء العسكري منها يمكن الإشارة إليه على أنه "الاستراتيجية العسكرية الوطنية " ، والاستراتيجية العسكرية يجب أن تسند وتدعم الاستراتيجية الوطنية وتتفق مع "السياسة الوطنية" والتي يمكن تعريفها بأنها "عمل ممكن أو توجيهات يتم التمسك

به من قبل الحكومة ومتفق مع الأهداف الوطنية ، وينتقبن فإن السياسة الوطنية تتأثر بإمكانات وتحديدات الاستراتيجية العسكرية " ، وهذا يدفع إلى بيان معادلة تكوين الاستراتيجية لتتضح الصورة أكثر ، حيث تتألف الاستراتيجية من الأهداف والأساليب والوسائل وكما يلي : الاستراتيجية = الأهداف المطلوب تنفيذها (النتيجة النهائية) + الأساليب (الأعمال الممكنة) + الوسائل (المصادر المتوفرة) ، إن هذه المعادلة يمكن استخدامها لتكوين أي نوع من أنواع الاستراتيجية سواء كانت عسكرية أو سياسية أو اقتصادية ... الخ .

إن الاستراتيجية العسكرية قد تأخذ أسماء مختلفة مثل (الرد الكاسح) أو (الرد المرن) أو (الردع الخفي) أو (الاستنزاف) ، (التصفية) ، (الغزو المباشر وغير المباشر) ، (التهديد الكلي) ، (الاحتواء) ، والاستراتيجية العسكرية لأية دولة هي من أسرارها البالغة الأهمية بينما البعض الآخر من الدول يجمعها معلة ولكنها قد لا تكون حقيقة على الرغم من أنها معلة ، ومن يدين صانع الاستراتيجية العسكرية عند الدول هو بـ أكثر من استراتيجية واحدة وذلك لاستخدامها في حالة فشل الاستراتيجية التي تطبقها وهي بمثابة احتياط فكري ف ، ويمكن للاستراتيجية أن تتبدل وقد لتبدل الأهداف المراد تحقيقها وتغيرها .

(١١) لتزيد من التعرّف انظر بحري أمين ، مصدر سبق ذكره .

يتضح لنا وبعد هذا الاستعراض لتعريف الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر مدنيه وأخرى عسكريه - بأننا عبارة عن عملية تعنى بالتخطيط لتحقيق أهداف بعيدة المدى تحدد على ضوء المنظمة وضعها المستقبل وذلك بالاسترشاد بالإستراتيجية التي وضعها لبلوغ هذه الغيات والأهداف، والإستراتيجية أصبحت اليوم نمط فكري لا غنى لأية منظمة عنه ابتداء من الأسرة وانتهاء بالدولة وذلك لأنه يساعد على بيان الطرق التي يجب ان تسلكها للوصول إلى أهدافها وغاياتها، وأيضاً لأنه يساعد على بيان التهديدات والصعوبات التي قد تواجهها بالبيئة التي تعمل بها من خلال الموارد المتاحة لها.

إن انعدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة يدفع بها إلى الوقوع في إشكالات تؤدي إلى الفشل في الوصول إلى الأهداف وبالتالي تواجه المنظمة ما يعرف بـ(الفراغ الاستراتيجي) الذي يتجلى عن تضارب الاختصاصات وتداخل الواجبات وعدم التنسيق بين الأجهزة المختلفة - وخاصة في المنظمات الكبرى كالدولة - وغيب البرامج الواضحة للعموم يؤدي إلى الفشل الإداري الفريع في المنظمة.

والتخطيط الاستراتيجي - كما يرى دراكر - هو "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات المحلية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمسقبل تنفيذ وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات".⁽¹⁴⁾

وقد يعني التخطيط الاستراتيجي أيضا ما يلي:

هو عملية تحليل المعلومات والبيئات المتوافرة عن البيئة الخارجية وذلك للتنبؤ بالتغيرات المحتملة ووضع خطة طويلة الأمد لمواجهة هذه التغيرات المحتملة وذلك لمساعدة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية وبالتالي بقاء هذه المنظمات.

هو التحسين المستمر والمراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات بحيث يتم تحديد أخطئه مبكرا ومعرفة أسباب ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى أفضل الطرق لتقديم خدمة تواكب التغير في متطلبات العميل".⁽¹⁵⁾

والقائد الناجح هو القائد المتبصر القارئ الجيد للمخطط الاستراتيجية للمنظمة وذلك استعدادا لتنفيذها أو المشاركة في التنفيذ وذلك من خلال تكوين فريق داخلي منظمته يعنى بالتخطيط البعيد المدى والمتابعة للمخطط من حين لآخر للتأكد من

(14) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مصدر سابق، ص 260

(15) عمر ياسين حبيب، الجودة الشاملة والؤسسات المالية والمصرفية، مجلة الميراث، العدد 92، 2007 ص 146-154

مدى صلاحيتها وملائمتها للتنفيذ عندما يستدعي الأمر ذلك ، لذلك فإن من أهم واجبات القائد الناجح هو أن يوجد داخل منظمته رؤية إستراتيجية للمنظمة التي يديرها وذلك من خلال إستراتيجية التخطيط لمجموعه من الخبراء الأكفاء القادرين على توقع الأمور والتبصر بما قد تواجهه المنظمة من مستجدات وأحداث ، وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العسكرية خصوصاً ، حيث يتطلب القيام بأي عمل عسكري مهما كان حجمه أو نوعه ، إجراء عملية التخطيط - بل التدقيق في التخطيط - البليغة الدقة ووضع أهداف إستراتيجية إلى جانب الأهداف (التكتيكية)، وذلك لأن الأعمال العسكرية تعتمد معها دائماً المفاجآت الغير متوقعة لهذا يتطلب الأمر من القائد أن يكون مؤهلاً وعلى درجة كبيرة من الكفاءة التي تمكنه من التخطيط الدقيق والسليم الذي يبنى على التنفيذ المحكم الدقة من أجل تحقيق المهمة المطلوبة وإلا واجه الفشل ، ويستطيع القائد تحقيق ذلك من خلال وضع طاقم يارع من القادة الصغار المؤهلين والمدربين والذين يتمتعون بالقدرة العالية على التخطيط وبعد النظر والتفكير السليم والحكمة والمعرفة والثقافة العالية ، وإن المتبع للظروف الدولية يشهد أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي تضعه الدول الكبرى ضياءً واضحاً واستمراراً لقوتها .

(١٥) التكتيك: وحسب بحرفة (الدرية بومرا) هو : " فن استخدام الأسلحة في المعركة للوصول إلى المردود الأقصى " ، قد هو عبارة عن الإجراءات التي تتم داخل أيديها المعركة من فن القيادة اليدوية "الملك مهر جتير" من فنون الفنون البدائية

الفصل الثاني

القيادة

أولاً: تعريف القيادة :

من التعريفات التي قبلت في القيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"¹ .

تعريف آخر : "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أنه يتفاعل مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة"² . فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية .

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"³ .

¹ د. محمد المصري وآخرون، أسسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص 163-164

² د. سمير رحمان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة العلمية للمعارف والنشر والتوزيع، 1994، ص 81.

³ د. فزاد الشيخ سار وآخرون، ثقافة الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994، ص 185

تعريف المدير:

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومجبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقطة القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى دراسته بالتدخل السلوكي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية .. والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق .

المدير القائد: THE MANAGER AS A LEADER

هو القائد الذي يحرص على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه . فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين المعلمين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محدة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات يطلق عليه مدير فعال.

ثانياً: أهمية القيادة :

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الانشائية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للمدبرين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قوة عدد القدرة نسبياً¹ "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائد من أفراد المجتمع"².

فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئات الإدارة ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه ويزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين

¹ د. العربي، الكتاب المذكور سابقاً، ص 164

وفدعية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القليلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

ثالثاً: مصادر قوة القيادة وتأثيرها :

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي:

أولاً: السلطة الرسمية : من مظاهر هذه السلطة :

- قوة المكافأة : ومصدره توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .
- قوة الإكراه : ومصدره الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

- السلطة القانونية : ومصدره المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنسب من أعلى إلى أسفل. أما قوة التأثير : فهي مرتبطة

بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظهرها: القوة الفنية " التخصص :
ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من
الأفراد كالطبيب والمهندس .

• قوة الإعجاب : ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته
الشخصية بحيث تربطهم وتندفعهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية
في شخصية القائد

رابعاً: نظريات القيادة :

تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في
موضوع القيادة ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي
نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسيمات في بعض الأحيان .

أولاً: نظرية السمات (القيادة الموروثة) :

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه
فهذا من يولد ليكون قائداً وهذا من يولد ليكون تابعاً فصفت القيادة من الثبات
والجراة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية
تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات :

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية .
- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورة لدعم شخصيته .
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك .
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة .

ثانياً : نظرية سلوك القائد :

تعتبر هذه النظرية من ظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتحرص القائد في الحياة فـالقائد الناجح هو الذي يكتب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية .

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد :

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة :

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعّال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب- نظرية ليكرت في القيادة :

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الاتجاهية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكنوا مهتمين أكثر بالأفراد وكنوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيد الديمقراطي تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة :

1- النظام التسلطي (الاستغلالي) : وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية

وثقتهم بمرءوسيههم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة

2- النظام المركزي النفعي : ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة

المرءوسين تحت إشرافه ورقابته .

3- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرءوسيههم ويستفيد من

أفكارهم وآرائهم أم النظام الرابع فهو الأفضل .

4- النظام الجماعي المشترك : تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة .

ج- نظرية البعدين :

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هم :

1- المبدرة لتحديد العمل وتنظيمه .

2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين .

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضا والإنجاز الجماعي للمرءوسين .

د- نظرية الشبكة الإدارية :

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد :

(1) الاهتمام بالأفراد .

(2) الاهتمام بالإنتاج .

ثالثاً : نظرية الموقف :

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القادة والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى .

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتقاع به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين"¹.

نظرية فدلر في القيادة :

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد . والموقف يتأثر بالعوامل التالية :

1- قوة مركز القائد (مسندة رؤسائه له وم لديه من صلاحيات في محاسبة المرءوسين) .

2- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهر عملية قيادة القائد) .

3- علاقة القائد بمرءوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد ونسهر عملية القيادة) .

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهم العمل والذي يتزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرءوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي

¹ د. مهدي روييف، د. علي الحبيب، إدارة المنظمة - نظريات وسلوكيات دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة

الإنسانية فإنه يحقق إنسانية عالية للمرهوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة) .

فمن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قبدي واحد نجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة .

تقسيمات أخرى لنظريات القيادة مثل :

• القيادة العلمية - الاهتمام بالعمل :

تنبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه دوغلاس ماكريغور بنظرية (x) التي تقترح أن الإنسان كسول لا يحب العمل ويعمل على تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العمل لا يحب المسؤولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين :

1- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة .

2- تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا .

● القيادة الإنسانية - الاهتمام بالإنسان :

وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة وأنه لابد من حق الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان بمعنى الإبداع حادثة البيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى .

خامساً: أنواع وأساليب وأشكال القيادة :

قسم بعض الكتاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات :

المجموعة الأولى : القيادة حسب سلوك القائد :

1- القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة) : وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحكم أتباعه على القيم بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعدة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بأراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .

2- قيادة عدم التدخل : عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه بتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ .

ويتصف القائد بالسلية والتسمع والتودد فهو ينبغي دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرءوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرءوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه .

3- القيادة الديمقراطية :

فهي تنبع من أسلوب الإقناع والاستشهاد بالحقوق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم .

فلقائد الديمقراطي يستأنس بأراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرءوسين وطاقتهم الكامنة . وأخاف كتب نوعاً آخر للقيادة حسب السلوك وهو :

4- القيادة الديكتاتورية : يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرءوسين فيسلك المرءوسين سلوكاً معبداً لارضاء ذلك القائد .

المجموعة الثانية : القيادة حسب الهيكل التنظيمي :

1- القادة الرسميين : وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر هؤلاء القادة القيم بتوجيه وإرشاد المرءوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والمسببات التي تؤثر على سلوك المرءوسين في العمل .

يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرءوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الانجذابين بينهما"¹ .

2- القادة غير الرسميين :

أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة وهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما :

1- يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها .

2- يعتبر القادة الغير رسميين قدرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها .

¹ د. المغربي، الكتب المذكور سابقاً، ص 174-175 .

المجموعة الثالثة : القيادة حسب الموقف والشخصية :

حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية . ويظهر هذا النوع من القيادة عدة في الشخص الذي يستطيع من خلال قدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه .

القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة :

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع . والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها . ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر¹ :

1- القوة المكافئة : وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجيتي المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبت وأهداف صانعي الاستراتيجية .

¹ الإدارة الاستراتيجية، مفلأ من (French and Raven) في كتاب The Basis of Social Power, ■

2- القوة الفهرية : وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعوا الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية هؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة .

3- القوة الشرعية :

وهي قدرة التأثير التي تنشأ من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحمل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سينجح للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد .

4- القوة الخيرة :

وهي أكثر استغلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الامراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما ينصهر بكل المثل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين .

النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي .

إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع

استراتيجيتها هي إحقاق المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمنظمة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التقصير الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة^١.

فكثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قدامى حيث أن هؤلاء القادة هم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظمتهم في ميدان الأعمال.

وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصبغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالذكورة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفنل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين.

^١ د. محمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1998م.

أسلوب القيادة الإدارية :

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي :

1- طريقة تحفيز الأفراد ومجميع العمل .

2- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية .

3- مجالات التركيز في بيئة العمل .

المتغير الأول :

نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتميز على أساس الكفاءة والمجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عدالة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة .

المتغير الثاني :

فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، فلهذا قد تكون من صنع فرد واحد (نوصف هذا القيادة بالأتوقراطية)، أو قد

تتخذ من قبل الإدارة العليا حصراً (نوصف هذه القيادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليبينية على وجه الخصوص.

المتغير الثالث :

يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لمعد الأفراد بنجزون العمل بصورة مرضية وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف الفادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري .

أشكال القيادة :

أولاً : القيادة الجماعية :

تتضمن توزيع المسئوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها .

أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء .

وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف مع الموصول إليها معاً، فهي تنبع من المبدئ الديمقراطي .

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تفويض الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية . ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة .

بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفرد مع الجماعة، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية مثل التفاوض، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما ينصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع .

ثاني : القيادة الإدارية :

كثير ما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والسلطوية والبيروقراطية .

أسس القيادة الإدارية :

نعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرء وسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة. كذلك تتوقف عن مهارات الإداري وحدثت المرء وسين .

لنا الأسس فهي :

- إعطاء المرء وسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي ينسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليقات المفصلة وزيادة الشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية .
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضمنها م يحسن أداء المرء وسين .
- القيادة المتمركزة حول الجماعة م يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج .

ثالثاً : القيادة العسكرية :

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن به طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتدوينهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف .

القائد العسكري الجيد هو الذي يتحلل بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافة العمة والتدريب العملي والصحة النفسية .

يهتم المسئولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسئولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة .

قال الحكيم الصيني سم : أنت تستحق لقب القائد العظيم إذا صفت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعته للقتال في الوقت المناسب وأدرتها بحكمة وكفأته بحق وحرصته بعناية ووزنت الأمور بدقة .

سادسا: التدريب على القيادة وصفات القائد :

النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وأن القائد يصنع أكثر مما يولد ويجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد .

ومن طرق التدريب على القيادة التي ابتدعها "مورينو" المعروف باسم طريقة (القيم بالدور) حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متبعة فهو يبدأ بالعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، يأتي دور مدرسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمر الحقيقي في القيادة .

إذا المرحلة الأولى : التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها .

المرحلة الثانية : ممارسة السلوك .

المرحلة الثالثة : نقرر ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .

صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاضل :

1- أن يضع القائد نفسه موضع مرءوسيه ويتحسس الأمور كما يرونه ويشعرون

بها .

2- لا بد أن يتعد القائد عن اللوم والتفريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه

البغضاء والحقد .

3- عدم إيهام المرءوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات .

4- لا بد للقائد أن يكون قريب من مرءوسيه حتى يسهر الوصول إليه والوصول

إليهم .

خصائص القائد الناجح :

- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحيين مقدراته على التبصر في أحوال

الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتق والموضوعة والإدراك

الذاتي .

- يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلن من مستوى ذكاء أتباعه .
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .
- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
- يتمتع القائد بالآتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي .
- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلل بها القائد :

- الوهمي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.
- الإحساس والتعاطف والرحمة والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغبتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً .
- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سلبية بالنسبة للمنشأة .
- الثقة بالآخرين .
- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل .

- يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة .
- يجب أن يتميز القائد بقوة الحدس .
- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة .
- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل .
- القادة يجب أن يكونوا استبطين .
- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم .
- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول متفتحة .

خصائص القائد الأوتوقراطي :

- 1- حب السيطرة .
- 2- اتخاذ القرارات منفرداً .
- 3- شكه وعدم ثقته بالآخرين يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي .

سابعاً: أنماط القيادة:

1- المدير الديكتاتور :

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني¹.

• الافتراضات الأساسية : يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لم يدركها) وهذه الافتراضات هي :

1- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس .

2- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية .

3- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية .

4- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن) .

⁽¹⁾ د. فؤاد الشيخ - مل وأخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الرابعة - مركز الكتب الأردني 1994م .

5- لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

• طريقة الإدارة : إن المدير الديكتاتوري يدير طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رف الناس وبالتالي يعتقد أنه :

1- منون شخصاً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعن الآخرين الطاعة .

2- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكر محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره .

3- تنظيم العمل بشكر محكم وعن أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حمية .

4- في عملية التوجيه فنون الثواب والعقاب بشكر محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .

5- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء .

- **النظرة للأهداف :** يعتقد المدير الديكتتوري أن حدث تعرض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القليلة للقياس مثل الربح المحقق حجم المبيعات - الوفرة في المصروفات - تقليل التكاليف... الخ .
- أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس .

ويعتقد المدير الديكتتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة .

- **النظرة للزمن :** إن نظره للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبشكل فئات تتوقع منه ما يأتي:

الأهداف بالنسبة له محدودة بزمان والزمن محدد بالساعة والدقيقة .

- 1- **البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً .**
- 2- **ينظر إلى البرامج الزمنية بقسوة لأنه تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال .**
- 3- **يعطي تعليقات مختصرة شفهية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت .**

4- يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة .

• مفهوم السلطة : مفهوم السلطة عند المدير الديكتاتور إنها الحق المخول له

لاتخاذ قرارات يحكم تصرفات الآخرين ويستتج من ذلك :

1- أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين .

2- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلن .

3- السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأسس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب

من الآخرين فسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناه

الطاعة العمياء .

نوع العلاقات : العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص بأمر

وشخص بطيع الأوامر ونعتبر استراتيجية المدير الديكتاتوري فصل المرءوسين عن

بعضهم . ولا يفضل العلاقات غير الرسمية وكذلك الشخصية ويعتقد بأن هذا

النوع من العلاقات لا يحقق الترابط بين المرءوسين ويؤدي إلى ضياع المسئولية

والسلطة، وخلال الاجتماعات لا يجهر المناقشات تدور بين الأعضاء وينصرف عن

أنه محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن تكون من خلاله، وكذلك فهو يعتقد

أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد .

• طريقة التحفيز : يعتمد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقيات في منصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى كما أنه يؤمن بأن الجراء المادي هو الحافز السليم الفعّال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب ألا يقوموا به .

• معالجة الأخطاء : إن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالكافي فمن الضروري معالجة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المدجج أفضل أنواع المتابعة .

• الابتكار : برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويفتروا، وإذا تم توصيل مقترحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تنفع .

• تقييم الناس : اختبارهم وتدريبهم : إن المدير الديكتاتور يقيم الناس كما يقيم نفسه بالإنجاز أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه ويساعد مرءوسيه بالشروع بالمجهود في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي .

- الصفات الشخصية : إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحفزه . إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليمتد توجيهاً من نفسه .

2- المدير المجامل : هو الذي يتم بأشئ أكثر من اهتمامه بالعمل فأنس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى .

- الافتراضات الأساسية :

- 1- أن الحوادث الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجتهم ودوافعهم كما تختلف الحوادث للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحوادث الإنسانية تتدرج كالتالي : الحوادث الفسيولوجية، الأمن، الانتباه، المركز الأدبي، تحقيق الذات .
- 2- أن الناس بطبيعتهم طيرون ووظيفة المدير مساعدة مرهوبه في حل مشاكلهم .

3- أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير .

- طريقة الإدارة : المدير المجامل يدبر على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة ويعتقد من خلال تصوراتهم ما يلي :

- 1- يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجمل يفود المرءوسين ولا يدفعهم .
 - 2- أن طريقته هي طريقة كماليت .
 - 3- تخطيط العمل ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيون .
 - 4- يتنم مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أمره هو محور عاطفي اجتماعي .
 - 5- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو يعنف لكي لا يسبب مضيقاً لأحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس .
- النظرة للأهداف : يعتقد المدير المجمل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حقت أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد .
 - النظرة للزمن : لا يعتبر المدير المجمل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب

طريقة العمل، وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير المجدول للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة.

- مفهوم السلطة : يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرءوسين المتعلق بتنفيذ أمر معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس.

والمدير المجدول يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة.

- نوع العلاقات : المدير المجدول يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر السلبية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبلاهتمام بالناس وأنتك تشعر في اجتماعاته مع مرءوسيه وكأنه في جلسة عائلية.

- طريقة التحفيز : يعتقد المدير المجدول أن وظيفة الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فتجده يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز.

- معالجة الأخطاء : المدير المجدد لا يوقع أجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التنشيط المدجج لأنها طريقة متبعة تضيق الناس ولكنه يعتمد على علاقته غير الرسمية في معرفة ما يجري .
- الابتكار : المدير المجدد لا يعترض ولا يستهزئ بالافتراحت الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير مسبب مشاكل .
- تقييم الناس : اختبرهم وتدريبهم :
إن علاقة المدير المجدد بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختبرهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة .
والمدير المجدد مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مانية أو يرسل مرءوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى .
- الصفات الشخصية :
أراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجدد فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً .

3- المدير البيروقراطي :

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي ففكلمة بيروقراطية بمعنى السلي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطيء وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مدربين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمستويات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسؤولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعتيه في هذه الدراسة .

• الخصائص والافتراضات للبيروقراطية:

- 1- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقييم العمل .
- 2- توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة .
- 3- تفويض الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري .

4- الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية وميعة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعطفة وإعطائها الدور الأسمي.

5- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للمقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدون بها بتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل.

6- تقسيم المنظمة على أسس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم.

7- تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها.

8- تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

9- تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التعدد - زيادة الرواتب - العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية.

4- المدير قائد الفريق :

هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً والذي يسيطر على عقد المدير منه هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة .

• الاقتراحات الأساسية :

- 1- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كنت الظروف ملائمة .
- 2- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة .
- 3- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً متشراً بين الناس .
- 4- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى النفسي ومستوى الأمان .
- 5- يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبشرين إذا تم تحفيزهم بشكر سليم .

• **طريقة الإدارة :**

- 1- مسئولية تحقيق النتائج هي مسئولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس .
- 2- مسئولية التخطيط مسئولية الجميع فلكر بترك بشكر حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية .
- 3- الفهم العادي بالمسئولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية .
- 4- الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد .

• **النظرة للأهداف :**

- المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرؤسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المنصب الإدارية متفقة مع المنصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً .
- إن تحديد المسئولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها .
- **مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج :**

- 1- النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها .
 - 2- النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل .
 - 3- النتائج تتطلب المبادرة والابتكار .
 - 4- النتائج تتطلب أن يركز المدبرون جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج .
- النظرة للزمن : يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أغل شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استشاره .
 - مفهوم السلطة : مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملك يجب عمله . وقائد الفريق لا يرى تعرضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي . وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها .
 - نوع العلاقات : علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة. علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية .
 - طريقة التحفيز : يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد

أن الحرافير المادية تتلاشى فعليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رصانة .

• **مراجعة الأخطاء :** مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولا بد من معرفة سببه .

• **الابتكار :** يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخٍ صالحٍ لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقدم .

• **تقييم الناس :** علن أسس مدنى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلن أسس ما يمكن أن يحققوه في المستقبل .

• **الصفات الشخصية :** لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معه عدم احترام الآخرين .

الفصل الثالث

المهارات القيادية في الإدارة

تشكل القيادة محورًا مهمًا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والمخصصة على حد سواء . وفي ظل تسمي المنظمات وكبر حجمها وتنوع أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن الاستمرارية والتميز . وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يتمكن من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الانجاز.

تعريف المهارات القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

أولاً: الفرق بين القيادة والإدارة:

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فلقيادة فرع من علم الإدارة .

• تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

• تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

(أ) تحديد الاتجاه والرؤية .

(ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .

(ج) التحفيز وشحذ الهمم .

• القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .

• تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة

بالمجزيات والتمهصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز

المطلوب وفقاً لمدير وأسس معينة.

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديره أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهمته ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكن القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديراً للمنشأة به عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل برأس فريق محدوداً من الباحثين ذوي الميول المثبتة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرؤسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك هي تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالخصائفت والمناعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة منمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائداً فإن ولائهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لا تربطهم ارتباط روحاني ونفسي قد

يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

ثانياً: صفات ومهارات القائد الإداري:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

1 - الثقة بالنفس وبالأخرين:

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.

ومن الممكن أن نخدع إذا وقتت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تتق بها بكنفي.

2 - وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:

القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.

لا تخبر الناس أبداً كيف ينجزون الأشياء، أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئونك ببراعتهم.

3- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونهم للآخرين، وعمل القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والأجهل سبب قلة المعرفة.

4- مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تفتل أحلامك وإمكانية تقديمهم.

5- لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير

- الحديث والإقناع.

- الاستماع والإنصات.

6- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والعمل مع ماعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقرود وقته وينحكم فيه.

7- صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صدقة القرار من الصدقات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض له حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحدد القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصيغتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

8- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تطبق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلن المنصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضفاء وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

9- قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحفيظ لديه حماسة قوية للتغلب بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التدهات والمذكر الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعده القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتدهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالغرم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه

التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التضخات من خلال مزيد من التعليقات والملاحظات، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهد والأموال.

10 - ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار وتعتمد معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

11 - التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنقاذ المهمة.

والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجبة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

12 - الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة التجميعين لا يهتمون بالتواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي القائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لفعل.

13- الخلق والابتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

14- يضع أهداف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والدعة ضد الأثر والشعب الذي ينشأ من العمل.

15- الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شحنة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طرقة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

16- القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومـعديه والمخلصين له.

17- ذو عجز مفتوح:

أنجع القادة هم أولئك الذين لا يغلطون عفوفهم أبداً، والذين يتمتعون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للعمل مع قضايا جديدة.

18- أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

19- له رؤية نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويمتلك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفي والخبير التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.

20- القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفاً لينة ولا قلباً جمدًا ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

ثالثاً: قوة تأثير القيادة الإدارية:

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي يتمتعون إليها .

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشمل على ما يلي:

1 - القوة الشرعية أو القانونية:

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن نضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام - المدير - المشرف)

2 - قوة التحكم في نظم التحفيز:

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل

(الرواتب - الترفيت - الجوائز)

3 - قوة القسر أو الإكراه:

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل

(لفت النظر - التانيب - إنهاء الخدمة)

4- قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السبقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السبقة.

5- قوة العلاقة أو الصلة بمصدر السلطة العليا:

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة.

وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

رابعاً: أساليب القيادة الإدارية:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:

- 1- القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.

2- القيادة النسبية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال.

3- القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختير، والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالفائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هذه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والتوعيد، فالفائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يملأهم أو يفرضه، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام على العاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذه القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الإنتاجية إلى الأمام.

نخامسا: فنون القيادة الإدارية:

(1) فن إصدار الأوامر:

- هو الأمر ضروري، وهو تملك حق إصداره "صلاحيات" هؤلاء الأشخاص "إشراف".

- الغاية من الأمر مبينة الرجل والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.

- عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت المضح، وحدد المساعدين.

- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

(2) فن الاتصال:

نحن أحيون ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

(1) استمع إليه. H: Hear Him.

- U; Understand his feeling (2) احترم شعوره.
- M: Motivate his desire (3) حرك رغبته.
- A: Appreciate his efforts (4) قدر مجهوده.
- N: News Him (5) امدد بالأخبار.
- T: Train Him (6) درب.
- O: Open his eyes. (7) أرشده.
- U: Understand his uniqueness. (8) تفهم تفرد.
- C: Contact Him. (9) اتصل به.
- H: Honour Him. (10) أكرمه.

(3) فن التأنيب:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولكن بتغمة هدنة رزينة.
- أتب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها، وتجنب إثارة الجروح السدفة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أمال: م الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

(4) فن معالجة التذمرات:

تجنب الأوضع التي تخلق المشكلات.

استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكاوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

إذا قررت فعل شيء فافعله، وإلا وضع للشاكي أسباب حفظ شكواه.

5) فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع مدونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقير أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأن لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً بشي بعدل ويشجع بتقدير ويهتم بطريقة تذكى ذر الحماسة.

6) فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- عل القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكر محسنه وموحي يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

7) فن العقوبة:

- لنكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا نركز المعاقبين في عمر واحد، فلا جنماح يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس لدم مروؤسيه حتى لا ينهر مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.

- لا تفتش متعجباً لدم الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استشارة المدقّب .. الخ.
- فن التمدون مع القادة الآخرين:
- تذكر أن غيبة العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض نافهة وإنما لخدمة مشو علي يتقاسم الجميع متعب تحقيقه.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التضام المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضح عملك.
- لا تترك مجرلاً لتقدم سوء التضام عن دقائق بسيطة مر دامت الفكرة العامة مشتركة.
- صفات القادة الملزمين بالمبدئ: كما يراه ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبدئ.

- أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

- أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
- أنهم يشعرون طقة إيجابية: فلقد تمكنت منتهج دعت سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الشكر طلق المحي تقسيم وجهه هادئة لا يعرف العيوس والتقطيب إلا في موضعها، متفائل إيجابي. وتمثل طقتهم شحنة للضعيف وترعا لسلية القوي.
- أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القند في رد الفعل تجاه التصرفات السلية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرتبة للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون نقدياً، ويشعرون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يفعلون أسارى للالذات والملكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم مبدعون للمبادرة توافون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

- أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إكمال الأعمال التي غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

- أنهم يدربون أنفسهم على تحديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدريب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شغل بالانشغاط اليومية عنها كان كمن شغل بقية السيارة عن مده خزائب بالوقود.

لن العادات السبع للقيادة الإدارية كما يراها ستيفن كوفي في كتابه السابق:

- كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا نجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تنهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما درست هذه الحرية كلما أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممكناً برمام الاستجابة بناء على فيحك ومبادئك.

- لنتمكن غداً منك واضحة حينها تبدأ بعمل م: يعني ابدأ ونطرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيل ليخلق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدر على ممارسة الإرادة، فلا تجعل تدير الحياة يسيرك كيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

- فكر على أساس الطرفين الرابعين: أن تؤمن أن نجاح شخص م لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الامكان حل المشاكل بما يقيد الجميع، وهذه الحصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.
- اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تفهم: وترتبط هذه الحصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

- اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فتحن يكمل بعضهم بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابع للطرفين، لا موقف الرابع والخامس.

- اشحن قدراتك: ويقصد به التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد م في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

صفات القائد الإداري الناجح:

الصفات القيادية فهي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- إدم كمد بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والنهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التعريف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

أما عن الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلل بها القائد الإداري فهي تلك الصفات القيادية التي تتمشى مع الانتماءات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه

ويعيش فيه، ويمكن إجمال الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد

الإداري فيما يلي:

- 1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
 - 2- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
 - 3- القوة البدنية والسلامة الصحية.
 - 4- المرونة وسعة الأفق.
 - 5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
 - 6- المظهر الحسن.
 - 7- احترام نفسه واحترام الغير.
 - 8- الإيجابية في العمر.
 - 9- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للمفائد هي:

- 1- الهدوء وضبط النفس.
- 2- معرفة الرجال.
- 3- الإيمان بالمهمة.
- 4- الشعور بالسلطة.
- 5- البداهة والمبدرة وأخذ القرار.

- 6- الانضباط.
- 7- الفعالية.
- 8- التواصل.
- 9- الواقعية.
- 10- الدماثة والعطف.
- 11- طيبة القلب.
- 12- الحزم.
- 13- العدل.
- 14- احترام الكائن البشري.
- 15- إعطاء المثل.
- 16- المعرفة.
- 17- النبؤ.

سادساً: فريق العمل الفعال

بدأ تطبيق فكرة فرق العمل في اليابان بعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، حينما أرادت اليابان إعادة بناء اقتصادها وقدراتها الإنتاجية من جديد، حيث بدأت بتطبيق مفاهيم إدارية جديدة ضمن إطار ما نعرفه اليوم بإدارة الجودة الشاملة، فكان بالشلي تأسيس فرق العمل في تلك الفترة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، فأنشأت ما يسمى

بـ "حلفاء الجودة" وهي فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة أو حل مشكلة في نوعيتها، ما كان له أعظم الأثر في تطور الصناعة اليابانية وتميزها في الجودة.

ومنذ ذلك النجاح ازداد الكلام حول أهمية فرق العمل في تطوير الأداء وفي تحسين الجودة وأصبح استخدام فرق العمل أمراً شائعاً جداً في الشركات والمؤسسات. ولم يقتصر استخدام فرق العمل على القطاع الصناعي أو حتى القطاعات الربحية بل تجاوزته للقطاعات غير الربحية مثل المؤسسات الدينية والخيرية وبالطبع المؤسسات العامة والحكومية وإن كان استخدام القطاع الحكومي لفرق العمل أقل منه في سائر القطاعات "فما هي فرق العمل؟ وما هي أبرز سماتها وفوائدها؟ وعن أي أسس تقوم؟ وما هي الصفات التي تشترط في الفرد ليكون عضواً في فريق العمل؟

التعريف والسمات.

الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسئوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التماسك والالتزام الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرفق عن هذا العمل. وفريق العمل أو ما يطلق عليه البعض فريق المهمة TEAM TASK يعني وجود نوع من التضامن والتداخل بين الأعضاء بتوقف كل طيلة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها.

وقال آخرون: هو جمعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وعلن نحو أكثر تفصيلاً فريق العمل كما عرفه "مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة .

1 - سمات الفريق الفعال:

الفريق الفعال له سمات معروفة، ونستطيع معرفة مدى فعالية أي فريق عن طريق النظر في مدى تحقق هذه السمات فيه وأبرز سمات الفريق الفعال هي:

1- وضوح الرسالة والأهداف:

فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تحدد في ذهن كل واحد من أفراد الفريق. ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. قد يكون الأعضاء عندهم بعض الأهداف الشخصية التي ياملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حددوه معاً ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إن كل عضو من أعضاء الفريق يعد نفسه مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

2- يعمل بإبداع ويشجع على الابتكار:

فمن مميزات هذا الفريق الفعّال الحرص على الأفكار الإبداعية و الحلول الابتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على ذلك.

3- أدوار ومستويات أعضائه واضحة:

فهو فريق منظم جداً يتم تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة، كل فرد يعرف ويفهم دوره والهدف المطلوب منه جيداً، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد إلى أن الشخص يعرف كيف يحقق هذا الهدف وكيف يصير إلى المطلوب منه، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه .

4- أعضاء متعاونون ويؤازرون قِدراتهم:

فهناك جو تكافؤي عدم في الفريق حيث يساعد أعضاء الفريق بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية في جو تكافؤي غير قائم على التهديد بل قائم على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، غير قائم على التنافس وإنما هو قائم على المشاركة والتعاون .

5- يحل الفريق خلافاته بنفسه :

يعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمراً طبيعياً ونافعاً كذلك لأنه يساعد على التطوير وإيجاد الأفكار الجديدة. ولذلك فيعض الإداريين يقولون: إذا كنت أنت ومديرك دائماً على رأي واحد فأحدكما لا داعي له. وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة؛ ولكنها دعوة لإبداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة. وأهم ضابط

لصحية العلاقات بين أعضاء الفريق هو أن تكون مجرد خلافات في وجهات النظر ولا تتعدى إلى خلافات شخصية بين أعضاء الفريق تسبب نوعاً من النزاع اللامرئي بينهم .

6- التوجيه والرغبة الذاتية:

فبمجرد ما تحدد إدارة المنظمة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهمته دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك، وبالتالي فهو يقيم ويقوم نفسه بنفسه.

7- يشعر أفرادها بتجهدات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل :

حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق وللمؤسسة ويمتلئ قلبه بمرح من أعضاء المجموعة بلحب والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل دائماً معهم .

8- يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد:

تتميز فرق العمل الفعالة بالإنجازية العالية والروح المعنوية المرتفعة. ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم أوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.

9- وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح في الاتصال :

يتصف الفريق بقوة العلاقات بين أعضائه، وتأخذ العلاقات شكلاً غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة: الثقة

والاحترام و التعودن والدعم، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق.

10 - يتخذ الفريق قراراته بالإجماع:

حيث يحرص أعضاء الفريق على الاجتماع والتدور لاتخاذ القرار وتدور بينهم النقاشات في هدوء للوصول إلى القرار الأصوب الذي يجمع عليه أعضاء الفريق بأكمله.

11 - أخذ المشكلات والمواقف بجدية المنسية:

فالفريق جد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة، بل شعوره دائما الجدية في العمل، ويتوافق مع هذه الجدية إيمان كمال في نفس كل عضو بعد إيمانهم وثقتهم بالله تعالى - بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة .

12 - الحجم المناسب:

يتناسب حجم الفريق الفعّال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق زادت الفرصة للاستفادة من خلفيات وخبرات وتقنيات متنوعة ، غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعّالة والعكس صحيح.

13- التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار :

فالفريق الفعّال يحرص على أن يتطور في الأداء دائماً ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق. ولذا فأنت تجد مثل هذا الفريق في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبداً. والليدانيون نظم في العمل اسمه "كيزن" ومعناه التطوير المستمر. هذا النظم يعني إدخال تحسّات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا المبدأ يصعب على أي فريق الملحق بفريقك، وسيكون فريقك دائماً في المقدمة وفيه الفرق تحول الملحق بك، لأنك دائماً تستخدم إلى الأمام. وهذا المبدأ تعمل به شركة سوني، حيث مثل مديرها عن جنود طرّح منتجات جديدة بينما القديمة لم تبع فرد قاتلاً: إن لم ابتكر وأبدع فساأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً.

شروط هامة لنمو الفريق

- على القادة أن يتمتعوا ويشاركوا مع الأعضاء في نمو الفريق، ولن يظهر بناء للفريق إذا كان القادة يحملون التجهيزات مشحونة أو مجهزة تجه جهود أعضاء فريقهم.
- أن يكون لدى القادة الاستعداد باستمرار لاختبار أدوارهم ومدى احترام فريقهم لهم.
- استعداد كل أعضاء الفريق لبذل الجهد وتحمل المسؤوليات المطلوبة منهم.

• يجب أن يجتمع كل أعضاء الفريق على ضرورة دراسة أسلوب عملهم وكذلك تقييم أدائهم، وهذان الشرطان لا يتهيان أبدا بل يستمران مع استمرار فريقهم حيا.

• لا يمكن أن يحدث النمو للفريق بدون تنظيم وإدارة الاجتماعات التي يشارك فيها كل الأعضاء. واللقاءات الفردية بين قائد الفريق وكل عضو على حدة لا يمكن أن تنشأ علاقات مباشرة بين أعضاء الفريق وعندما يجتمع جميع أعضاء الفريق في حضور القائد أو المدير يمكن له في هذه الحالة أن يتحكم في نوعية واتجاه المعلومات المتبادلة بين أعضاء الفريق.

المراحل الأربعة لنمو الفريق:

1 - التشكيل السليم..... FORMATING

أثناء مرحلة تشكيل الفريق لا يكون ملما بأهدافه ولا يعرف أعضاؤه بعضهم بعضا، حيث يكونوا في مرحلة جمع المعلومات ومحاولة إدراك وفهم الأمور. وتكون معرفتهم بالقياد غير كاملة ولذلك فهم يميلون غالب للطاعة وتلقن الأوامر والتعبير عن أي مشاعر سلبية بأسلوب هددى ومهذب.

ودور المدير في هذه المرحلة هو العمل على تعزيز وتدعيم قوى الأعضاء ومساعدتهم على وضع النقاط الأساسية الثابتة للمشروع المشترك وبالتالي تنفيذ المهام المطلوبة.

2- الإثارة... EXCITING

ومرحلة الإثارة هي التالية لعملية التشكيل، حيث يشعر أعضاء المجموعة في هذه المرحلة بارتياح أكبر في التعبير عن آرائهم ويبدأون في استكشاف طاقاتهم وإمكانيات مديريهم.

ومن خصائص هذه المرحلة هو انتشار الجدل، وتعرض الآراء وإصابة البعض بالإحباط. وتظهر غالب التحديات التي لا تتعلق فقط بما يجب أن يقوم به الفريق وكيف يؤديه، ولكن أيف تحديات تخص دور المدير وأسلوب قيادة جهود الآخرين.

3- وضع المعيير... MEASUREMENTS

ومرحلة وضع المعيير هي النتيجة الطبيعية لمرحلة الإثارة ومواجهة الصراعات الداخلية، حيث يبدأ الفريق بتحديد الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات ومواجهة الأزمات والصراعات وكذلك المداخل المختلفة لتأدية العمل والواجبات. وحتى الفرق التي تعمل في المنظمات الرسمية شديدة الالتزام، فإنها تضع وتنظم طرقها الخاصة لتقييم بلهم والواجبات الموكولة إليها، ويبدأ القائد في الظهور بين أعضاء الفريق ويوضح شعوره بأنه ليس حكيماً أو متحكماً فقط، ولكنه يبدو منطيقاً لتصوره كما رسمه لنفسه سابقاً.

4- الأداء... PERFORMANCE

نعتبر هذه المرحلة ذروة وقمة اجتياز المراحل الثلاثة السابقة حيث أن الفريق قد اكتسب الخبرة في النمو واجتاز المخاطر والعقبات، وحدد واجباته وعلاقاته الداخلية ونظم نفسه للوصول للنتائج التي كنت أمشي في السابق. ودور المدير في هذه المرحلة يتطلب اليقظة والحيلة والحذر حيث يجب عليه أن يعمل على إرشاد وتوجيه الفريق بشكل وفني وليس علاجي.

العوامل المؤثرة في أداء فريق العمل:

- الوسائل والتقنيات المستخدمة من قبل فريق العمل.
- قدرات أعضاء الفريق.
- الدافعية الخارجية (Extrinsic).
- الدافعية الداخلية (Intrinsic).

الفرق بين الفريق والجماعة:

هناك تشابه كبير بين الجماعة والفريق، ولكن الفرق يكمن في أن الفريق مجموعة من الأفراد الذين لديهم هدف مشترك، والفرق ليس ديمقراطي في إدارته مثل الجماعة بالرغم من أن أعضاء الفريق من حقوق في التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم، إلا أن كل ذلك مرتبط بأن يكون موجهًا لصالح الفريق والعمل للوصول إلى الهدف الموضوع له سواء كان مشاركًا في صناعة هذا الهدف أو محددًا له من جهات أخرى.

الأخلاق التي يجب أن يتمتع بها عضو الفريق:

1- الأمانة :

ونقصد بالأمانة هنا ذكره الشيخ الغزالي في كتابه (خلق المسلم)، حين قال: (ومن معني الأمانة أن يحرص المرء على أداء واجبه كاملا في العمل الذي ينط به، وأن يستنفذ جهده في إيلاغه ثم الاحسان، أجل إن الأمانة التي بمجده الإسلام: أن يخلص الرجل لشغله وأن يعني بإجده، وأن يسهر على حقوق الناس التي وضعت بين يديه، فإن استهانة الفرد بما كلف به -وإن كان ذفها- تستتبع شيوخ التفريط في حياة الجماعة كلها، ثم انتشار الفساد في كيان الأمة وتداعيه يرمته.

2- الشود في الكلام والالتزام بأدب الحديث:

العلاقات القوية بين أعضاء الفريق هي أساس صنع فريق ناجح، يتضح ذلك جليا من قول بن شين: (العلاقات الشخصية هي التربة الخصبة التي يخرج منها أي تقدم حقيقي في الحياة)، فأساس تقدم أي فريق عمل هي قوة العلاقات بين أفرادها، ومن أهم ما يحفظ ويقوي العلاقات بين الأفراد هي إبداء مشعر الود والالتزام بأدب الحديث فيما بينهم.

وقد ذكر دونالد هـ ويز في كتابه (بناء علاقات أفضل في العمل) صعوبة تكوين علاقات قوية وصداقات حميمة فقال: (ندرا ما توجد في هذا العالم صداقات حميمة قوية وصداقة، فمعظم الأشخاص لا يزيد عدد صداقاتهم الحقيقية الحميمة عن عدد

أصبع اليد الواحدة، وفي معظم الأحوال عدة أصبع من يد واحدة، ولكن رغماً من ذلك، ففي استطاعتهم وضع قائمة طويلة بالمعروف المقربين، عدد كبير من الأشخاص يمكن أن ترحب بدعوتهم لحفل بالمنزل من حين لآخر.

ويمكن أن تشمل هذه القائمة الزملاء في العمل، ثم عرض الحل هذه المشكلة، بقاعدة بسيطة، فقل: (الصداقة تـجـ المودة)

فيبدأء مشعر الود وإظهار العطفة تقوى العلاقات بين أفراد الفريق بصورة كبيرة ويحفظ على أدب الحديث نحفظ على قوة هذه العلاقة ونجعلها تقوى أكثر وأكثر.

3- إحصان الظن .

فعلن عضو الفريق أن يكون حسن الظن بغيره من أعضاء الفريق و إذا سمع كلمة إساءة عنهم أو أنهم هم بدور بالدفع عنهم والرد عن عرضهم. ويعتبر إحصان الظن صمام أمان رئيسي للفريق يحفظه من أي مؤامرة تفريق أو تفكيك، كما يرفع من درجة الثقة أكثر وأكثر بين أعضاء الفريق .

4- يذل النصيحة:

فعلن كل فرد في الفريق المبدرة لتصحيح أي خطأ يصدر من أي زميل له وفق آداب النصيحة ومن آداب النصيحة.

أن لا تكون النصيحة على وجه التوبيخ أو الاستهزاء أو يقصد به الكبر والفخر والاستعلاء أن تكون سرا بينك وبين زميلك، ويتجنب التشهير أو المفاخرة والمن بعد أداء النصيحة.

5- الصبر :

فعل كل فرد في الفريق بهذه الصفة الثمينة حيث يجب عليه أن يكون لديه من قوة الصبر التي تؤهله للالتزام بما اتفق عليه مع الفريق حتى ولو كان ذلك ثقيلا على قلبه كما يجب أن يكون لديه من الصبر على أفراد الفريق لأنهم بشر ولا يخلو أي واحد من البشر من النقص.

الفصل الرابع

دور القيادة في إدارة الموارد البشرية

أولاً: القيادة الإستراتيجية الفاعلة وإدارة المعرفة:-

لقد كان لدخول العالم في القرن الواحد والعشرين وفي ظل المنافسة الشديدة والعولمة إيذاناً بإقبال العالم على مفاهيم وروى جديدة في إدارة الأعمال حولت انتباههم للتركيز على اقتصاد المعرفة.

فقد بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة Know Best، بمعنى أن ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، وذلك لتحقيق ميز التنافس.

فلقد أصبح نجاح المنظمات عامة يعتمد بدرجة متزايدة على استغلالها الكفاء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها.

ولأن المعرفة بقية على مر الزمان تترى متجددة وناقلة ومستخدمة لعدم وقوفها عند حدود معينة من جهة ولأن احتكرها أو تحديدها بفترة معينة بعد مستحلاً في ظل التطور العلمي والتقني في عالم الاتصالات.

لذلك انصب الاهتمام على الأفراد وقدراتهم وإمكانياتهم لا اعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة، مجتمع ما بعد الرأسمالية - والذي يتميز بأن موارده الرئيسي هو العلوم والمعرفة وليس رأس المال أو الموارد الطبيعية وغيره من عناصر الإنتاج.

ولم يعد مهماً أن تقوم المنظمات بعمل شبكات هائلة مليئة بالمعلومات فقط، بل الأهم من ذلك هو تبادل المعلومات والخبرات فيما بين الأفراد وبعضهم البعض، الأمر الذي نطلب تأكيداً خاصاً على إدارة المعرفة الاستراتيجية.

وقد أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المنظمات وتطوير قدرات الإبداعية بحيث تكون قادرة على الاستفادة من المعلومات و تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى المخرجات المقدمة للزبائن خاصة في ظل زيادة المهام والأنشطة التي تعتمد بصفة أساسية على المعلومات وللمنافسة الشديدة في بيئة منظمات الأعمال.

وإذا كان تطبيق إدارة المعرفة قد بدأ تحديداً في القطاع الخاص إلا أنه انتقل بعد ذلك إلى القطاع الحكومي بمنظماته لتحسين طرق تقديم الخدمات وتحسين العلاقة بين المواطن أو العميل وبين المنظمات الحكومية وترشيد العمليات التي تتم داخل الإدارة الحكومية بحيث يتم الاقتصاد في النفقات وتحسين الأداء بالمعلومات والمشاركة فيها. يحتاج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بصفة عامة، وفي الوحدات والدوائر الحكومية إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، حيث يجب أن يكون القائد معلماً وقدوة للآخرين، ولديه القدرة على شرح رؤيته لهم.

ويمكن تحديد مجموعة أنماط للمعرفة هي:

- المعرفة الظاهرة **Explicit Knowledge**: وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به ونشره بوضوح.

- المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge**: هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة لكنها مخزنة في عقل صاحب المعرفة.

- المعرفة المتقدمة **Advance Knowledge**: هي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة معينة أو شركة مع منافسيها وبما يمنحها مركزاً تدفياً متقدماً ويدخل ضمنها المعرفة الابتكارية **Innovation knowledge** التي تمكن الشركة من قيادة قطاعها الصناعي بما تفرد به من معرفة عن منافسيها.

- المعرفة الفردية والجماعية: الفردية هي كفاءات الأفراد والمعلومات المعرفية المتراكمة لديهم. والجماعية تتألف من المبادئ المنظمية مثل الإجراءات الروتينية والعملية وخطط الإدارة العليا (١).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة كما أن هناك فرقاً بين المعلومات والمعرفة.

فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استغلالهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (الوثائق - رسومات التصميم - الجداول الإلكترونية - رموز البرمج). أما إدارة المعرفة فهي تتعامل مع البشر (الاختراعات - سرعة الخطر - القدرة على التكيف - الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات.

(١) حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، آراء للمشر والشويع، الطبعة

الأولى، سنة 2008، ص 22-23.

أهمية إدارة المعرفة:-

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها وللمجتمع كذلك ، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية وزيادة معدلات الابتكار والتجديد وهجرة العقول والضغط التنافسي أو زيادة الطلب على الكفاءات وغيرها من الأسباب.

وتبرز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي (١):

- 1- تحقيق نتائج إيجابية في السوق التنظيمي إذ يتم بموجبها أغذية العمل، وتعزيز الإنتاجية، ورفع وتائر نموها، كما ونجوع الزبون مبنهجا في تعامله مع المنظمة.
- 2- من خلال عمليات تخزين واكتساب واستخدام المعرفة تدهم في تحقيق قيمة مضافة لمختلف الأنشطة والمستويات.
- 3- تدهم في حماية حصة المنظمة السوقية وتضمن فرص المشاركة المستقبلية وتبوءها في مقدمة المنافسين.
- 4- تدهم إدارة المعرفة في إعادة هيكلة المنظمة وتساعد في تطوير المنظمة لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية.
- 5- التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية، تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأية منظمة من المنظمات.

(1) حسن عجلاي حسن ، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال ، مصدر سبق ، ص 17

6- تشجيع الابتكار، يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين والتطوير (١).

7- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم لأن تطبيق المعرفة يؤدي إلى التعلم المستمر عن المستوى التنظيمي، من خلال تدفق المعرفة داخل المنظمة وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكملية تنمو من خلال عموم المعرفة التنظيمية وبالتالي رأسها الفكري. ولا شك أن المعرفة نتج لمجموعة من العناصر والتي من أهمها البيانات الأولية والمعلومات التي وشحت عن تلك البيانات.

فالقدرات المتمثلة بالإمكانيات الفردية والتي يمتلكها بعض الأفراد في قدرتهم على تحليل وتفسير المعلومات والتصرف على غرارها وقد يكون الأخير هو الاتجاه الذي يدفع الفرد للتفكير والتحليل والتصرف (٢).

- وللقيادة الإدارية الفعالة وحسب من قبل الخبراء في إدارة المعرفة هي:-

-
- (1) هدية عمر الدين خالد إدارة المعرفة لتطبيقه الداخلي نظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر رسالة دكتوراه في الإدارة العامة جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، ص 211.
 - (2) هدى حمودة، نحو أدق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط جامعة عين شمس مركز بحوث الشرق الأوسط، العدد الخامس عشر، 2005، ص 136.
 - (3) سعد مرزوق العنسي، إدارة المعرفة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الانجيت.

- (1) أهمية إظهار إدارة المعرفة من خلال الروابط المباشرة بتشريع الحقيقية.
 - (2) التركيز العملي يمكن أن يكون أكثر العوامل إقناعاً في التغييرات السلوكية.
 - (3) يحتاج كبار المديرين لتوجيه السلوك ومشاهدة المعرفة من خلال التركيز والرؤية.
 - (4) الحاجة إلى تجنب الثقافة التي تشجع على التفرس الداخلي والارتباب واختزان أو احتكار المعرفة.
 - (5) تهيئة وتدريب من يمتلك ويستخدم ويدير المعرفة والمعلومات⁽¹⁾.
- أن تجرب المنظمات الحديثة تبرهن على أن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال (استغلال) الموارد البشرية لن يُجدي نفعاً فلقد أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية (رأس المال الفكري) فالبشر في النهاية هم الذين يعظمون الاستفادة من الموارد وليس العكس، بمعنى أن رأس مال المنظمة أصبح يتكون من مجموع الأصول المادية والبشرية والآن الأخير قد نهضم دوره في عصر المعرفة استوجب على القائد الفاعل أن يعطي اهتمام أكبر للعنصر المدمج في ذلك العصر، فعلى القائد تغيير دوره كفاعل منطقي استجابة لتطلبات عصر الحداثة.

(1) د. محمد العبدلي، إدارة المعرفة المحفة الإلكترونية، الاثريب www.aleqt.com

- مميزات (خصائص) المعرفة () :-
 - 1- إنتاج المعرفة:- ويتم ذلك بواسطة الأفراد المبتكرين للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع المستمر في مجال المعرفة.
 - 2- امتلاك المعرفة:- أي أنه يحق للمبتكر أو صاحب المعرفة امتلاكها والحفاظ على حقوقهم من خلال تحويل المعرفة إلى براءة اختراع تمنع بالحماية القانونية وحقوق الملكية الفكرية.
 - 3- تحديد المعرفة:- أن المعرفة تتطور وتتحسن بمرور الزمن في عقول الأفراد.
 - 4- تخزين المعرفة:- ويتم ذلك بعدة وسائط مثل الأوراق الأفلام الأشرطة... الخ.
 - 5- تصنيف المعرفة:- أي عملية تصنيف المعرفة بأشكال وأنماط متعددة حسب طبيعتها، استخدامها، هدفها.
 - 6- ضياع المعرفة:- ويحدث ذلك بسبب أم عدم الحصول عليها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب أو في حال عدم استخدامها وتوصيفها أو بموت مبتكرها أو إحلال معرفة جديدة وغيرها من الأسباب.

(2) د. العرج ، إدارة المعرفة ، ربي (كتب العامة ، ص 3 ، الأخرى)

- استراتيجيات تشكيل وتطوير المعرفة:-

أن المعرفة بمختلف أنواعها لأي منظمة كانت بما تحتويه من دقة، علمية، موضوعية، تكون عامر حاسم في تكوين صورة واضحة عن أهداف المنظمة والبعد الاستراتيجي لإلية عملها، والمعرفة تتشكل بتوفر المعلومات الصحيحة وتلقيها من قبل (الباحث / أو فريق العمل المتخصص) وكذلك وجود حجة فعلية لتطبيق هذه المعرفة في تطوير (فكره / منتج) أو حل إشكاليه محدد.

وبما أن مجمل العمليات البحثية في منظمات الأعمال تهدف إلى تطوير المعرفة لأسباب وأهداف مختلفة وتتمحور استراتيجياتها جميعاً حول التفوق / التميز / زيادة الأرباح / التنافسية.

- من ذلك يمكن تحديد أهم هذه الاستراتيجيات بالآتي:-

أ- إستراتيجية تطوير المعرفة لتطوير قطاع الأعمال.

ب- إستراتيجية زيادة القدرات المعرفية العلمية (التقنية) في المؤسسة.

ت- إستراتيجية زيادة القدرات المعرفية الفردية في المؤسسة.

ث- إستراتيجية خلق المعرفة (١).

● مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة:-

(1) أكرم - صر ، نظم إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية البحث والتطوير ، مجلة مركز الدراسات والبحوث

العلمية ، دمشق ، صر 3-4 ، الأناضول www.asi.net

يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية انطلاقاً من مبدأ التعلم من خلال القدوة، ففي هذه المنظمة يكون القائد معلماً ومصمماً ومدرِّباً ومُشرفاً في نفس الوقت⁽¹⁾. ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية:

1- المسح العام للمعرفة الموجودة Knowledge Landscape Mapping :

وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها. ويستطيع القائد هنا تحديد ما إذا كانت هناك محركات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة وكذلك مدى ملائمة الهيكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات ومدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل أو وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة و مدى توافر البنية الأساسية اللازمة لها.

2- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة:-

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والمخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية⁽²⁾. ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة حتى يستطيع القائد أن يشرحها

Tom Knight&Trover Howes.Knowledge Management: A blueprint (2)
forDelivery, Oxford :Butterworth Heinemann,p.101.

(1)Peter Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning
Organization, New York: Doubleday Currency, 1990,p.26.

للآخرين قولاً وفعلاً ولغهماً، تبني العاملين في المنظمة هذه الرؤية، يتعين على القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم تلك الرؤية وأن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزءاً من الإستراتيجية العامة وذلك لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة. ويتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة.

3- تنظيم إدارة المعرفة:-

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة كما نستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت هذه الإدارة أن تتغلب على مشاكلها من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات ومن ثم يتم التوصل إلى حلول مبتكرة و متميزة من خلال العصف الذهني في فريق العمل.

(1) Michael Marquardt . Building the Learning Organization, New York:

McGraw Hill, 1996,p. 193

4- تنفيذ إدارة المعرفة :

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم. ولم لاشك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط بهتمام القادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أصمها. وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم لأمم العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو والمعدات الصوتية وإتاحة فرص التدريب، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدورات الوظيفية أو فرق العمل .

وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعدكم على التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو. وإلى جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم وتوفير الأمن الوظيفي لهم وتغيير نظم التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافحة عدم الفريق وتشجيع العاملين على الابتكار والقيم بمخاطر محسوبة من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل ويحسن اختيار الرؤساء المسؤولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن ينصبوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المتفتحة، والتواضع والفضول، والحرص على معرفة المزيد من المعلومات.

(2) Jay Liebowitz. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C.: CRC Press, 2000,p.7.

وتتولى القيادة في هذه المرحلة تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وتحديد أفضل ممارستها، ثم تخزينها جميع بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

5- تقييم إدارة المعرفة:

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها أو القيم بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعة.

ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسين وبحث الشكوى إن وجدت.

ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية .

من تقدم أعلاه يمكن القول أن المعرفة (علم) يتدفق من شخص لآخر ومن زمان لآخر ومن مجتمع لآخر وهي بعد ذاتها كثر تثرى مالكة ونجعل له خصوصية تميزه عن غيره من الذين لا يمتلكون هذه المعرفة أو من هم بحاجة إليها.

(1) Gordon & Miclakovich. Public Administration in America, New York: St.

Martin s Press, 1998,p.382.

نظرة العالم المعاصر للإنسان والمعرفة البشرية واليات إيجادها وتطويرها وتداولها والأدوات المستخدمة في تحريك الفكر الإنساني لإبداعها (تدريب / اجتماعات / مؤتمرات ... الخ) دفعت منظمات اليوم ليس للاهتمام بالمعرفة فقط وإنما لتخصيص إدارات متخصصة به تتعد بأهدافها إلى أبعد من المنظور الاعتيادي لتصل إلى تحريك مواطن الإبداع لدى الأفراد وتنمية إنصاف المواهب وصقلها لتصل إلى موهبة كاملة.

إضافة إلى انتباه منظمات الأعمال لقيمة وأهمية ملك المعرفة واعتباره أصل من أصول المنظمة ورأس مال لا يقل قدراً عن رأس المال (النقدي / العيني) الذي يُتيح للمنظمة الفرصة الكافية للمدافعة ومواجهة التغيرات في البيتين الداخلية والخارجية.

وبرهن وجود إدارة للمعرفة في منظمات الأعمال وما يتمخض عنها من نتائج بوجود قائد قادر يؤمن بالمعرفة كأداة للتواصل والمدافعة والاستمرارية، إضافة إلى امتلاكه ثقافة تنظيمية تمكنه من الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها عامل أساسي بل قيادي لباقي عوامل الإنتاج .

ثانياً: القيادة وتنمية رأس المال الفكري:

يلا شك ان جميع المنظمات لم تنع بفهم كامل أهمية رأس المال الفكري ولا بالبعد المعرفي الناتج عنه. وان كان الاهتمام في جوانب معينة كـ رأس المال مثلاً باعتباره مصدر من مصادر التنافس بدا واضحاً في الفكر الإداري، الا ان الاهتمام بالفرد على انه ميزة تنافسية لم يظهر الا في اوقات متأخرة نسبياً. ولم يعد اليوم في ظل عالم المعرفة وأنظمة الاتصالات المجزأة مفتوح لكافة المنظمات لان تخوض التنافس والبقاء بدعائه في سوق العمل ما لم تمتلك معرفة حقيقية بأهمية التنافس والبيئات إضافة الى مقدرتها على استثمار رأس المال البشري والفكري داخل التنظيم باعتباره مصدر مهم للتنافس لا يمكن تقليده.

وتعتمد هذه المعرفة على مجموعة عوامل منها ادارة علي تنهم بالموارد البشرية وتعني دورهم ووجود ادارة موارد بشرية استراتيجية قادرة على القيم بينهم بدعائه إضافة لوجود قيادات ادارية تعمل وفق اسس علمية لاستظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وتحويلها لمعرف وعلوم جديدة، تعتبر خزين علمي للمنظمة يمكن ان يساهم في تكوين رأس مال (معرفي/ مادي) يضمها في مصاف المنظمات المنافسة والبقاء لفترة اطول ولان القدرات الاداري مؤول عن استظهار الكفاءات واكتشف القدرات وتعهدهم بالرعاية، واعداهم لتولي الدور القيادي في مستقبل حياتهم الوظيفية فان امكانية استظهار تلك القدرات تتم من خلال :-

- 1- تشجيع مديري الإدارات لاصطحاب معاونيهم في اجتماعات الرؤساء.
 - 2- تشجيع المدراء على الأثمة بالاكفاء من معاونيهم وتشجيع وإظهار الأفكار والآراء القيمة.
 - 3- اعتماد النظم رقبية تهم في نقل صورة حقيقية عن مستوى الأداء وعن مواطن الإبداع والمعرفة لدى العاملين ويتم ذلك عن طريق الملاحظة الشخصية أو رفع التقارير أو المشورة.
 - 4- * تفويض قائد المجموعة لمعاونيه البعض من سلطاته ليساهم في تنمية قدراتهم الإدارية ورفع الروح المعنوية من خلال نظم اللامركزية الإداري (١).
- وقد زاد النظر لرأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية بسبب معدل الأسراع للتعلم التنظيمي والذي يفوق معدل التعليم في المنظمات المنافسة ولأن

(1) زكري محمد عزم، إدارة الموارد البشرية، مصدر سبق، ص 474.

(2) رفوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجمعية للنشر، ص

2002، ص 372-373

(3) محمد إسماعيل بلال، أدوة الموارد البشرية، الأريظ، دار أحمدة الجديدة للنشر، ص 2004، ص 321-

322

* التعويض هو عملية منحها يتق الرئيس مرادومه المخصص إلى السلطة لأداء عمل معين يعتبر مسئولاً عنه في

دات الوقت له، الرئيس المخصص للسلطة

تقدير قيمة الافراد الذين يمتلكون رأس المال الفكري يعتبر من الامور المحسنة في تحقيق التميز.

اضافة الى ذلك من ضمن انواع القيمة التي يمكن للمنظمة تحقيقها هي تراكم الارباح وتحديد الوضع الاستراتيجي والاستحواذ على ابتكارات الاخرين مع كسب ولاء العملاء وتحسين الانتاج مع تخفيض التكاليف (١).

ويحقق ذلك دورة حياة أفضل للمنظمة ويساهم في تنمية الافراد مع الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية مع تعظيم الربحية وتنمية كوادرات ادارية متميزة (٢).

هذه الامة الكبيرة لرأس المال البشري (الفكري) وما يترتب عليه من نتائج دفع بعض المنظمات للتوجه اليه واعتباره مورداً استثمارياً يمكن أن يحقق للمنظمة عوائد لا تقل قيمة عن عوائد باقي عوامل الانتاج الاخرى ورغم أن تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري هي بالكثير اقل بكثير من الاستثمار في غيره قياساً للعوائد.

لذلك وجب على ادارات المنظمات وخصوصاً ادارة الموارد البشرية لأن تتخطو خطوة أكثر ايجابية من خلال التحول الى ادارة الامكانيات المحتملة للافراد.

لقد كان لظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم (Learning Organization) حافز لتوجيه معظم المنظمات على مستوى العالم لزيادة مهارات ومعارف العاملين

من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معاً ولأضفة قيمة لرأس المال الفكري الذي تمتلكه.

لذلك فقد تبنت الكثير من المنظمات شعار (البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية) ()
وتلعب ثقافة المنظمة دور مهم والتي هي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات
والمعير التي توضح للأفراد ماذا يفعلون وكيف؟ ماذا المقبول؟ ماذا الصحيح؟
فالتيغير في البعد الثقافي والقيمي في عالم اليوم أصبح ضرورة ملحة () .

ويمكن أن نعطي ثقافة المنظمة المظهر الخاص بها فيحدد القيم والتوقعات
والطقوس والمحرمات ونظم المكافآت والعقوبات والسلوكيات المرغوبة والمرفوضة
ثم يجعلها قوة جاذبة لأفضل العنصر والعقول المتاحة في سوق العمل.
ولقد اقترح ادفينسون التقييم اللاحق لرأس المال الفكري:

(1) اتحاد الخبراء والمستشارين الدوليين، عند الاستمرار في رأس المال الفكري، القاهرة، المركز للفكر والتوزيع.

سنة 2004، ص 176-178

(2) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات الصغيرة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التجارة، جامعة الجزائر، سنة 1999، ص 125

● إدارة الامكانيات للمرحلة المتقدمة: هي الإدارة المسؤولة عن المجالات والطاقات الفكرية والابداعية للأفراد

والتي لا تستمر ويمكن استغلالها وتحويلها لتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات .

1- رأس المال البشري ويضم: الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المنظمة.

2- رأس المال البنيوي ويضم: قدرة البنية على تحريك تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير.

3- رأس مال الزبائن ويضم: مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع المؤسسة لأصحاب القرار والعنوين والهياكل التنظيمية والشبكات.

4- رأس المال التنظيمي ويضم: مجموع الأدوات وتقنيات مجموعات العمل المعروفة

والمستخدمة للاسهام في تدعيم المعلومات والمعارف في المؤسسة والموجهة قيم إلى رأس المال البنيوي.

5- رأس مال التجديد ويضم: مجموع العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالنشر

والمؤتمرات.

6- رأس مال اجراءات العمل ويضم: مجموع الاجراءات المطبقة وسط المنظمة التي تزيد جودة عملها واندجيتها والمرتبطة بالمعلومات البنيوية أو غير البنيوية مثل

شهادة المطابقة الأيزو وملائمة المعيير التطبيقية التي تزيد رأس مال إجراءات العمل التطبيقية في المنظمة (١٠).

لـ سهيلة محمد عبس (2004) فقد ركزت في مقالتها على إدارة رأس المال الفكري وربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري من أجل تحقيق التميز، كما تم التأكيد على أن كفاءة رأس المال الفكري تزداد بتوفير برامج تدريبية متنوعة وأساليب تحفيزية جماعية، مستندة إلى المهارات وتطبيق أنظمة الضوابط المعتمدة على الأساليب الكمية للوصول إلى جودة المخرجات (١١).

وقد دفع ذلك الكثير للدعوة في استثمار رأس المال البشري وفي مقدمتهم الاقتصادي المعروف (الفريد مارشال A.Marshall) أن يغدوا البشر رأس مال يجب أن يُستثمر وأطلقوا على ذلك رأس المال البشري للاستفادة من إمكانياته وطاقته للبـ، والاكتشف والتحليل وإعداد التركيب والابتكار والإبداع في استثمار

(1) محمد مرعي مرعي، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات ومخاطر تهيمه، سنة 2007، الانجريت

groups.google.com

(2) سهيلة محمد عبس، علاقة رأس المال الفكري وإدارة المعرفة الشاملة : دراسة تحليلية ومقترح

الإداري، السنة 2004 (26)، العدد (97)، ص 125-148

بقي رؤوس الأموال ... ولم يؤكد صحة ما سبق مقولة مارشال في كتابه (أصول الاقتصاد) (إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر) لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره لأن متحني إنتاجيته ينحدرون بنفس اتجاه متحني خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولم يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقص⁽¹⁾. لذلك يُعد الاستثمار في رأس المال (البشري / الفكري) مهم في خلق ميزة تنافسية للمنظيم يصعب على الآخرين تقليده.

ثالثاً: دور القيادة في خلق الميزة التنافسية:

يقول M. Porter وهو يضع تعريفاً للميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورهم تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁽²⁾، وهو تصوير رائع من حيث ربط التمايز بالإبداع والذي يعتبر من أهم المصادر الذي يمكن أن تعتمد عليه منظمات الأعمال للبقاء في إطار المنافسة، ويقول جيفري فيفر (J.Pfeffer) إن زيادة الضغط التنافسي على

(1) عدل القرقي، أحمد صالح، رأس المال الفكري طرق قديمة وأساليب والحفظ عليه، مصدر سبق . من

المنظمات أدت إلى إعادة النظر في إدارة المنظمات لمواردها كنتيجة حتمية للتعبير والبعد عن قيد الحياة في الأسواق. ويرى أن نجاح المنظمات يعتمد على طاقته البشرية (الأفراد) ويصفها بأنها مصدر للميزة الاستراتيجية التنافسية لهذا يجب الاستثمار في الموارد البشرية والعينة به ويحدد مجموعة مواصفات للموارد البشرية التي يمكن أن تميزه تنافسية للمنظمة هي:-

1- أن يكون غير قابل أن يحل محله أي بديل.

2- أن يكون نادراً وفريداً.

3- لديه القدرة على إضافة قيمة.

4- يصعب تحريكها أو تقليدها (١).

والميزة التنافسية هي أن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها - أمثلة على ذلك مصنع يمتلك مرفق توزيع في بلاد عديدة أو امتلاكه لمعدات حديثة أو إنتاج منتجاته بكلفة أقل أو حصوله على الموارد الطبيعية أو مصدر الطاقة بكلفة أقل. إن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ولكن مايساعد الميزة التنافسية للبقاء فترة أطول في المنظمات هو بامتلاك الأخيرة كفاءات بشرية لايمكن تقليدها والتي تعد بمثابة رأس مال فكري للمنظمة في ظل

(١) محمد عمرواحمد، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، 2007، ص 1-16، الأخيرة

استراتيجية التنافس والتي تعتبر مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس⁽²⁾. ويعدد (M.Porter) مصادر الميزة التنافسية في ثلاثة :

أولاً: التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات بموجة على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أرباحية عن غيرها من خلال الميزة على مزايا تنافسية ولقد صنفها (M.Porter) إلى ثلاثة أصناف:-

1 - استراتيجيات قيادة التكلفة: تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها هي توافر اقتصاديات الحجم / آثار منحني التعلم والخبرة / وجود فرصة متباعدة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة / توفر سوق من المستهلكين للمنتجات واعين تماماً بالسعر المقدم.

(2) نيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في عمل الأعمال، مركز الاسكندرية للطباعة، مصر، سنة 1998، ص 37.

• استشر راس المس الفكري : يعنى الاهداف على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجه.

2- استراتيجية التميز والاختلاف: ويتم ذلك من خلال إيجاد تشكيلات مختلفة للمنتج أو سمات خاصة به / تقديم خدمة مميزة / توفير قطع غير / جودة متميزة / الريادة التكنولوجية / سمعة جيدة... الخ (١).

3- استراتيجية التركيز أو التخصص: هدفها التميز من خلال الوصول إلى مواقع اقصر في السوق عن طريق اتباع حداث خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين / أو من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد (٢).

ثانياً: الإطار الوطني: ويتم حيطة مزاي التنافس عن طريق توفر عوامل الإنتاج داخل البلد من موارد بشرية / معرفية / مالية / طاقة / بنى تحتية كل ذلك يساهم في خلق نظم قاتماً بذاته ينتج عنه إطار وطني محفز وقاعم لبروز مزاي التنافس للصناعة الوطنية وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشة لمزاي تنافسية يمكن تدويلها.

ثالثاً: مدخل الموارد يتطلب توحيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية للمنظمة لذلك بحيث أن حيطة الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن نجاح

الاستراتيجية وبشكل كبير ويمكن التمييز بين الموارد التالية

1- الموارد الملموسة ونصف إلى ثلاث:

أ- الموارد الأولية ب- معدات الإنتاج ج- الموارد المالية.

(1) بيرمرسي خلية، الميزة التنافسية في محم الأعمال، مصدر سبق، من 115-120

(2) بيرمرسي خلية، الميزة التنافسية في محم الأعمال، مصدر سبق، من 120-124

2- الموارد الغير الملموسة متمثلة في (الجودة / التكنولوجيا / البيئات والمعلومات

/ المعرفة / معرفة الآليات المعمول).

3- الكفاءات والتي تعتبر من اهم الاصول في منظمات الاعمال لانها ذات طبيعة

معرفة تراكمية اخذت الى كونها صعبة التقليد من قبل المنافسين وتصف الكفاءات

الى صنفين:

أ- الكفاءات الفردية (سرعة التعلم / الذكاء / الجدية / الحيوية / المثابرة).

ب- الكفاءات الجماعية او المحورية الذخيرة عن تداخل وتظافر مجموعة أنشطة داخل

التنظيم (١).

لذلك نحرص جميع المنظمات على خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها - وأن الموارد

والقدرات التي بُنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما

كانت هذه الموارد بصعب نقلها و بصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة

أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من

الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها. فمثلاً قد يكون لدى

مطعم ما موقع جيد وبالتالي تكون له ميزة تنافسية ولكن في الغالب يكون من

السهل على المنافسين امتلاك مواقع مجاورة له أما أن يكون لدى المطعم قدرة على

(1) عمار مرشد، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تسمتها وتطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية

والشريعة، سنة 2000، ص 48-61.

تقديم الطعام بسرعة تفوق المطعم الأخرى أو طباخين مهرة فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات و أنظمة إدارية تكون لدى شخص لا يمكن تقليدهم مع وضوحهم للمنافسين وذلك تعد طريقة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها Sustaining Competitive Advantage في نفس الوقت (٢).

ونلاحظ أنه من خلال الاستخدام الأمثل لكل من الموارد البشرية أو الموارد المادية أو التنظيم الجيد أو الإمكانيات التنظيمية يمكن أن يتميز أي تنظيم عن غيره ولكن مدى المحافظة عليه واستمراريته مرهون بعدم إمكانية تقليد تلك الميزة. ويمكن من خلال بعض الأساليب تحقيق الميزة التنافسية هي (٣):

1- البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل أي (استخدام الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل) ويقصد بذلك إدراك المنظمة لأهمية المنتج وطرق وأساليب إنتاجه وكذلك إدراك العملاء لحصولهم على منتج جيد وخدمة جيدة.

(2) سمح محمد، التخطيط الاستراتيجي، موقع الأقره والعظمة العربية، ص 41-42، الانترنت

<http://samehar.wordpress.com>

(3) عمر محمد هاشم عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ص 3، الانترنت

afou40@hotmail.com

2- البعد الثاني: يتعلق بالتميز أي عرض أو إنتاج أو تقديم خدمة لا يستطيع الآخرون في نفس المجال تقديمها بنفس المستوى أو عمل نسخة منها وهذا يتوقف عن مستوى مهارة العاملين.

- توجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها:

- 1- تطبيق إستراتيجية المنظمة وترتبط بوضع رسالة المنظمة وأهدافها.
- 2- التعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على إدارة التغيير (تعيين أفراد ينصفون بالمرونة).
- 3- التوحيد الاستراتيجي ويقصد بذلك درجة مشاركة العاملين من داخل المنظمة والعملاء من خارجها في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة (١).

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة يجب أن تتوفر فيها:-

- 1- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن

(1) د. محمد هشام عبد الكريم - إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - مصدر سبق، ص 4

تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

2- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيمة "Valeur" من خلال تنظيم غير المسبوق "sans précédent" وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.

3- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعلنا يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً بعيداً عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية^(١٤).

• **المفومات المطلوبة من إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية:**

- 1- المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة ويقصد بذلك المعرفة بالإمكانيات الحالية والمعرفة بمتطلبات العميل وبالتطورات الحديثة والعمليات التكنولوجية المستقبلية.
- 2- مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها عن طريق التخطيط للموارد البشرية في إطار إستراتيجية المنظمة وقيام المنظمة بوضع مخطط رسمي لكيفية أداء العمل من خلال مجموعة من الإجراءات أو سلسلة من الدرجات الرسمية مع وجود توصيف وظيفي دائم.

(١٤) علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار عريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 113

3- مهارات إدارة التغيير عن طريق تشخيص المشكلات و تطبيق أنظمة التغيير وذلك لتسهيل كسب الميزة التنافسية وعدم البذائل ومن أهم عوامل التغيير هي وجود قيادة ترغب بالتغيير وتسعى إليه (٢).

من تقدم يمكن القول إن المنظمات خلال مسيرتها تسعى لتحقيق هدفين هما (الربحية والاستمرارية) ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بنوعية المخرجات التي تطرح في الأسواق (سلعة أو خدمة) هذا المنتج وذلك البقاء مرتبط بقوة المنظمة على خوض غمار المنافسة بطرق علمية واعية وإمكانية تنمية رأس مالها (المادي والفكري) ... وطرق تنميتها عديدة هي كأمثلة - إن التمايز عن طريق الحصول على مصادر الطاقة بكلفة أقل أو تعدد قنوات التوزيع أو القابلية على التوزيع في المنتجات أو الحصول على موقع تجاري متميز ... كل ذلك يمكن تقليده خلال فترة زمنية وإن طالت، تعتبر قصيرة.

يقف التمايز من خلال الموارد البشرية الأفضل والأطول لمجموعة أسباب متعلقة بصعوبة تقليد مثل هذه الميزة من جهة ولاعتبار رأس المال الفكري مصدر من مصادر الدعم المادي لرأس مال المنظمة.

كل ذلك مرهون بقيادة إدارية عليا تنشر ثقافة تنظيمية تتحدد معالمها بأهمية الفرد داخل التنظيم وتكون حريصة وداعمة لإدارة الموارد البشرية وتفجير قدراتها

(2) د. محمد هشام عبد الكريم، تنمية الموارد البشرية، منشور بحث العملي، مكتبة المنهجيات الإلكترونية.

الحركية التي نعي الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحديد نقاط القوة ودعمها وتحديد نقاط الضعف وإزالتها أو تطويرها وتشخيص حالات الإبداع والمحافظة عليها. وإن تمتلك تلك القيادات ذكاء ميدانيًا في استحصل الكفاءات من البيئة الخارجية عن طريق خلق أنظمة تحفيز يمكن اعتبارها عمود إغراء وجذب مهم للمهارات الموجودة في تلك البيئة.

إن سعة الأفق العلمي والمعرفي لقيادات إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات وتطوير قلوبها والمحافظة عليها سندهم في تقليل الكلف المادية التي يمكن أن تنفق في إعداد وتأهيل الأفراد وإيصالهم للمستوى المطلوب وكذلك تجنب المخاطرة والخسارة في مثل تلك العملية لاحتمالية فشلها مثلاً.

إضافة إلى تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة والذي لا يقل أهمية عن رأس المال المادي وسيعكس بدوره على إمكانية البقاء والمنافسة لفترة أطول، وأخيراً إن التفاضل بين بني البشر حقيقة لا تنكر وليست بحاجة لأدلة ولكن كل من نحتاجه الإدارة للتميز هو إن نتاح الفرصة للأكفاء لقيادة إدارتها بشكر علمي وموضوعي وخصوصاً إدارة الموارد البشرية لأنها تتعامل مع العنصر الحركي والحيوي والمهم من بين عناصر الإنتاج الأخرى.

المراجع

- 1- اسعد ، محسن اسعد، رسلان نبيل اسماعيل (1984م) ، الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة.
- 2- بدر ، حامد احمد ، (1995م) ، السلوك التنظيمي ، دار الفلم للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 3- تركي ، مصطفى احمد (1986م) ، بحوث في السلوك التنظيمي ، دار الفلم للنشر ، الكويت
- 4- جدالله ، محمود فؤاد (1997م) ، اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، التنمية الإدارية ، العدد (56).
- 5- الحرفه ، حامد ، (1980) موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ، المجلد الاول ، بيروت .
- 6- زويلف ، مهدي حسن (1984 م) إدارة الأفراد في منظور كمي ، مكتبة الأقصي ، عمان .
- 7- السلي ، علي 1984م ، الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للمعلوم الإدارية ، القاهرة .

- 8- سند ، عرفة المتولي (1985م) ، مقدمة في العلوم السلوكية ، تطبيقه في مجال الإدارة ، الناشر مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع .
- 9- السيد ، اسماعيل محمد ، (1997م) تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، تدريبات وأنشطة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة
- 10- الشنواي ، صلاح (1992م) ، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، الإسكندرية .
- 11- شوقي ، طريف (1993م) السلوك القيادي وفاعلية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة .
- 12- الشيخ ، حسن محمد (1993م) ، السلوك الإداري ، النظرية والتطبيق ط 1 ، شركة مطبع العيد ، الدمام .
- 13- الطوير ، هادي عبدالرحمن 1999م ، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .
- 14- العائدي ، كمال (1996 م) اثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات الفطنية في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان .
- 15- سائر الشيخ فؤاد وآخرون (1998) المفاهيم الادارية الحديثة مركز الكتاب الاردني

- 16- كنعان، نواف (1980م)، اتخذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر.
- 17- النمر، سعود وآخرون (1411هـ)، الإدارة العامة للأسس الوظيف، الرياض، مطابع الفرزدق.
- 18- اسعد، وليد احمد (2005م)، الادارة التعليمية، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- 19- ال نجي، محمد بن عبدالله (2005م)، الادارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات، المملكة العربية السعودية، ط1، دون نشر.
- 20- ابو العلا، ليل محمد (1434هـ) مفهوم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الاضالة والحداثة، المملكة العربية السعودية، ط1، دار بف والجنادرية للنشر والتوزيع..
- 21- ياغي، محمد عبد الفتاح (1996م) درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المركز الجغرافي الاردني بعمان، الاردن.
- 22- الشيباني، عمر (1992م) دراسات في الادارة التعليمية والتخطيط التربوي، طرابلس، الهيئة القومية للبحث العلمي.
- 23- 1 محمد الجوهري - عبدالله الخزرجي، طرق البحث الاجتماعي، دار الثقافة والنشر، القاهرة، سنة 1990.

- 24- عدل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، سنة 2003، الانترنت www.pdfbooks.net/vb/showthread
- 25- أحمد العبد العزيز، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المذبح، الانترنت www.elibs.info
- 26- صلاح الدين البقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 1999.
- 27- خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الحمد للنشر والتوزيع، سنة 2000.
- 28- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002.
- 29- سنن الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحمد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000
- 30- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2004.
- 31- محمد مرعي مرعي، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات وكيفية تقييمه - ابن خلدون، الانترنت www.groups.google.com

32- متدنى العز الثقافي، تنجية وامستهار رأس المال الفكري، الانترنت،

www.al3ez.net/vb

33- عبد الرحمن بن احمد هيجان، رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من

الفئة العامة إلى الفئة المميزة، الانترنت www.ksv.edu.sa

34- أحمد عمر الراوي، الاقتصاد المعرفي وإمكانيات الوصول إلى مجتمع معرفي،

مجلة المدنى، الانترنت www.almadapaper.com

35- ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات

والعالم الرقمي العدد 16، سنة 2003، الانترنت www.al-jazirah.com

36- سعد مرزوق العنبي، إدارة المعرفة، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية،

الانترنت، www.mmsec.com

37- حين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، أراء

للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2008.

38- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أراء للنشر

والتوزيع، 2008.

39- عبد الرحمن بن احمد صانع، مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبرراته، المجلة

الإلكترونية لأقتصاديه، العدد 5346، سنة 2008، لانترنت

<http://www.aleqt.com>

40- جمال محمد علي، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية

الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، سنة 2007، الانترنت

<http://dpo3.ektob.com/65879>

41- جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مطبع أم

القرى مصر، المنصورة، سنة 1437 هـ الطبعة الأولى.

42- هتم الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة،

سنة 2006.

43- عمر محمد لشيبني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطبعة

الأولى، سنة 1988.

44- محمد قاسم الغريوني، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع،

الطبعة الرابعة، سنة 2003.

45- دين كيث ميمتن، ترجمه شاكِر عبد الحميد، العبقرية والإبداع والقيادة،

مجلة عالم المعرفة، العدد 176، الكويت، سنة 1993.

46- عبد الرحمن الدويرج، القيادة، مستديت مهارات النجاح للتنمية البشرية، سنة

2000، الانترنت www.sst5.com

- 47- سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعه الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، سنة 1426 هـ.
- 48- أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنة 2005.
- 49- سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، سنة 2007.
- 50- عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، مكتبة مديبولي، القاهرة، سنة 1999.
- 51- طارق السويدان، فيصل باشرا حيل، صناعه القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنة 2006.
- 52- ماجد عبد العزيز الخوجا، القيادة من منظور اختلافي رؤية أخرى، كلية لمعلمين، السعودية، جدة، الانترنت www.kau.edu.sa
- 53- منذر هاشم الخطيب، مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، سنة 2007، الانترنت www.iraqacad.org

- 54- تيسير أبو زينه، نظرية الرجل العظيم، منتديات العهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية، 2008، الانترنت www.airssforum.com
- 55- ليل الهاشم، نظريات في القيادة الإدارية، الانترنت www.faculty.ksu.edu.sa
- 56- طارق السويديان، القيادة فطره أم مكتسبه، مجلة شبوة نت، سنة 2007، الانترنت www.forum.sh3wah.maktoob.com
- 57- محمد عابد الجابري، محمد محمود الإمام، التنمية البشرية في الوطن العربي: الإبعاد الثقافية والمجتمعية (سلسلة دراسات التنمية البشرية)، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نيويورك، سنة 1996.
- 58- قراوي أحمد الصغير، إبراهيم أحمد، إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، شبكة البناء المعلوماتية، الانترنت www.annabaa.org
- 59- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 1989.
- 60- جمال الدين المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، سنة 2000.

- 61- منصور أحمد، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات للنشر، سنة 1979.
- 62- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل لطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، سنة 1989.
- 63- فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2007.
- 64- محمد بن سلمان، المحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، الانترنت www.shuna.gov.sa
- 65- رامي حبيب، الأجور والرواتب والتعويضات، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الانترنت www.hardiscussion.com
- 66- هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006.
- 67- هدى حمودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط (جامعة عين شمس بمركز بحوث الشرق الأوسط)، العدد الخامس عشر، 2005.

68- ناصر محمد العديلي، إدارة المعرفة المجلة الالكترونية الاقتصادية، الانترنت

www.aleqt.com

69- هاشم طالب، أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة

الابتسام، الانترنت www.ibtesama.com

70- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، اثراء للنشر

التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2008.

71- هيام الشريدة، القيادة التربوية: دراسة كلية التربية، قسم الادخاره وأصول

التربية، جامعه اليرموك، عمان، سنة 2008 .